

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO  
CURSO DE BIBLIOTECONOMIA E DOCUMENTAÇÃO**

**ABRAÃO SANTANA DE MATOS**

**OS PROCESSOS GERENCIAIS DESENVOLVIDOS PELOS BIBLIOTECÁRIOS  
GESTORES EM BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS**

**SÃO CRISTÓVÃO/SE**

**2019**

**ABRAÃO SANTANA DE MATOS**

**OS PROCESSOS GERENCIAIS DESENVOLVIDOS PELOS BIBLIOTECÁRIOS  
GESTORES EM BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Ciência da Informação da Universidade Federal de Sergipe para avaliação na atividade TCC II para obtenção do título de bacharel em Biblioteconomia e Documentação.

Orientadora: Profa Dra Martha Suzana Cabral Nunes

**SÃO CRISTÓVÃO/SE**

**2019**

**FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA BIBLIOTECA CENTRAL**  
**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE**

Matos, Abraao Santana dos

M433p Os processos gerenciais desenvolvidos pelos bibliotecários gestores em biblioteca universitária; orientadora Martha Suzana Cabral Nunes. – São Cristóvão, 2019.  
70 f. ; il.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Biblioteconomia e Documentação)–Universidade Federal de Sergipe, 2019.

1. Biblioteca universitária. 2. Competências gerenciais. 3. Planejamento e avaliação. I. Nunes, Martha Suzana Cabral, orient. II. Título.

CDU: 027.7

**ABRAAO SANTANA DE MATOS**

**OS PROCESSOS GERENCIAIS DESENVOLVIDOS PELOS BIBLIOTECÁRIOS  
GESTORES EM BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Ciência da Informação da Universidade Federal de Sergipe para avaliação na atividade TCC II para obtenção do título de bacharel em Biblioteconomia e Documentação.

Aprovado em: 18/03/2019

**BANCA EXAMINADORA**

---

Profa Dra Martha Suzana Cabral Nunes  
Orientadora

---

Profa Dra Telma de Carvalho  
Examinadora

---

Profa Dra Janaina Ferreira Fialho Costa  
Examinadora

Dedico este trabalho primeiramente a Deus, por ser essencial em minha vida, autor de meu destino, meu guia, socorro presente na hora da angústia, ao meu pai Antônio Batista de Matos, minha mãe Josefa Santana de Matos, meus irmãos e amigos.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a DEUS, meu senhor, que me deu o dom da vida, por me fazer forte a cada dia para lutar por meus ideais. Por me presentear com a oportunidade de realizar esse sonho.

Agradeço a minha mãe, Josefa Santana, e pai, Antônio Batista, a quem devo toda a minha vida e o que hoje sou, te amo demais (a quem dedico, especialmente, este trabalho), por sempre acreditar em minha capacidade, meus eternos amigos em todos os momentos. A minha família que sempre acreditou em mim, muito obrigado!

A professora e orientadora Dra Martha Suzana Cabral Nunes, que me acolheu como orientando, não terei palavras para descrever a gratidão que tenho a você, os momentos de aprendizado, levarei por toda a minha vida. Sou especialmente grato por tudo, assim como a levarei sempre em meu coração.

Aos professores do DCI – Profa. Dra Valéria Bari que me recebeu de forma extraordinária, Telma de Carvalho – com muito carinho, Prof. Me. Luiz Marchiotti – um abraço ao senhor, a todos os professores do curso, meu muitíssimo obrigado por compartilhar o vosso conhecimento, levarei todos em meus pensamentos, sempre.

Aos meus amigos do curso de Biblioteconomia e Documentação, ao qual descrevo como únicos em minha vida, pelos momentos maravilhosos que compartilhamos. Agradeço especialmente ao ‘TOP FIVE’, meus amigos, vocês foram um presente em minha vida, Lucas dos Santos, Maria Odelma, Adenilcio Rodrigues, Lourdes Vidal, sempre estarão em minhas orações.

A todos os meus amigos e irmãos dedico este trabalho, por compartilharem minha felicidade, em vários momentos de minha vida. Dona Rosa Vieira, madrinha adotiva por quem tenho profundo apreço e gratidão profunda!

Agradeço imensamente, muito obrigado por fazerem parte de minha vida.

*O trabalho dignifica e traz proveito para o homem. É através dele que o ser humano realiza as suas conquistas e prospera. Entretanto, ele não pode ser um fim em si mesmo, pelo contrário, ele deve ser o meio pelo qual os sonhos são realizados.*

*(Salmos: 128.2)*

## RESUMO

A necessidade do aprimoramento das competências gerenciais em relação à gestão das bibliotecas universitárias está sendo cada vez mais amplamente discutida e vem obtendo notoriedade na área da Biblioteconomia, sobretudo no tocante aos processos gerenciais dos bibliotecários gestores que atuam na administração dessas bibliotecas. Nesse contexto, a presente pesquisa teve como finalidade compreender como acontecem os processos gerenciais na Biblioteca Central da Universidade Federal de Sergipe (BICEN/UFS) e da Biblioteca Central da Universidade Tiradentes (UNIT), objetivando, de modo mais específico, identificar os processos gerenciais desenvolvidos nas bibliotecas universitárias, compreender as etapas de planejamento e avaliação nas bibliotecas universitárias e mapear as competências gerenciais do gestor de bibliotecas universitárias, por meio de um questionário aplicado aos gestores das duas referidas bibliotecas. Para tanto, os procedimentos metodológicos adotados para a elaboração da pesquisa estão fundamentados numa abordagem descritiva de cunho qualitativo, através da consulta bibliográfica, consultando autores renomados que discorram sobre a temática abordada neste estudo, bem como com a aplicação de um questionário apresentado aos gestores da biblioteca universitária da UFS e da UNIT. Dessa maneira, conclui-se que os dois órgãos coordenadores dessas unidades informacionais desenvolvem competências e habilidades gerenciais sempre em busca do crescimento de suas unidades, desenvolvendo programas e projetos que promovam tanto a melhoria dos serviços prestados aos usuários como o crescimento e conceituação de suas respectivas bibliotecas. Além disso, observou-se que os gestores bibliotecários realizam um sistema de avaliação de desempenho das bibliotecas para mensurar e avaliar se os objetivos traçados foram atingidos, e que as suas unidades de informação traçam suas metas e objetivos sempre em harmonia com os objetivos das instituições de ensino superior às quais fazem parte essencial. Por outro lado, foi observado que biblioteca federal necessita de mais autonomia em relação à dotação de orçamento destinado a ela para poder investir melhor na sua unidade e em seu pessoal, ainda também o órgão coordenador desta unidade deve voltar-se mais para a observância da capacitação e formação do seu pessoal e para o quantitativo de funcionários que atende as necessidades dos usuários.

**Palavras-chave:** Biblioteca universitária. Competências gerenciais. Planejamento e avaliação.



## ABSTRACT

The need of improvement of their managerial skills in relation to the management of university libraries is being increasingly widely discussed, and has been receiving notoriety in the field of Librarianship, particularly with regard to the management processes of the librarians and library managers who work in the administration of these libraries. In this context, the present research had as purpose to understand how to happen the management processes in the Central Library of the Federal University of Sergipe (BICEN/UFS) and the Central Library of the University Tiradentes (UNIT), aiming specifically to identify the managerial processes developed in the university libraries, to understand the steps of planning and evaluation in university libraries and map out their managerial skills of the manager of university libraries, by means of a questionnaire applied to the managers of the two mentioned libraries. For both, the methodological procedures adopted for the preparation of the research are based on a new approach to the descriptive nature of the qualitative, through consultation of the literature, consulting with world renowned authors that discorram about the issue addressed in this study, as well as with the application of a questionnaire submitted to the managers of the university library of the UFS and of the UNIT. In this manner, it is concluded that the two bodies coordinators of these units competencies develop competencies and managerial skills always in search of growth of your units, developing programs and projects that will promote both the improvement of the services provided to users, such as the growth and conceptualization of their respective libraries. In addition, it was observed that the managers librarians perform a system performance evaluation of the libraries to measure and evaluate if the objectives outlined were achieved, and that its intelligence units can trace its goals and objectives always in harmony with the objectives of the institutions of higher education to which they are a part essential. On the other hand, it was observed that library federal requires more autonomy in relation to the allocation of budget for it to be able to invest better in its unity and in his personal, yet also the coordinating body of this unit should turn more to the observance of the capacity building and training of staff and for the amount of staff that meets the needs of the users.

**Keywords:** University Library. Management skills. Planning and evaluation.

## **LISTA DE FIGURAS**

<b>FIGURA 1</b>	Modelo e avaliação dos colaboradores pelo gestor.....	<b>22</b>
<b>FIGURA 2</b>	Competências gerenciais dos bibliotecários.....	<b>28</b>

## LISTA DE QUADROS

<b>QUADRO 1</b>	Dependência do OC da reitoria ou de uma pró-reitoria.....	<b>40</b>
<b>QUADRO 2</b>	O OC inserido ao plano da IES e participa do planejamento institucional.....	<b>41</b>
<b>QUADRO 3</b>	O OC participa da deliberação orçamentária destinada ao sistema de bibliotecas.....	<b>42</b>
<b>QUADRO 4</b>	O OC exerce o controle interno das receitas e as despesas das unidades do sistema.....	<b>43</b>
<b>QUADRO 5</b>	O OC possui estrutura e infraestrutura para captar e gerenciar recursos externos e internos de projetos ou outras atividades que favoreçam o seu autofinanciamento.....	<b>44</b>
<b>QUADRO 6</b>	Adequação do modelo de gestão do OC à missão institucional e elaboração do planejamento estratégico.....	<b>46</b>
<b>QUADRO 7</b>	O OC conta com um regimento interno e uma estrutura organizacional definida e adequada à sua função com relação à IES.....	<b>47</b>
<b>QUADRO 8</b>	O OC trabalha em rede eletrônica com as Bibliotecas Setoriais e dispõe de um banco de informações gerenciais (BIG) ou software para o gerenciamento da coleção e dos serviços para atender às demandas do sistema de coleta de dados.....	<b>48</b>
<b>QUADRO 9</b>	O OC conta com um setor específico (ou unidade organizacional) de planejamento e avaliação, seu pessoal tem formação adequada para este fim ou conta com o apoio ou assessoria de uma Comissão de Planejamento ou de Biblioteca.....	<b>49</b>
<b>QUADRO 10</b>	O OC conta com um sistema de avaliação de desempenho das bibliotecas da IES, registrando em uma política com instrumentos específicos, tais como: princípios e critérios, sistema de coleta de dados e respectivo BIG, sistema de indicadores e padrões, modelo definido de relatório, manuais de procedimento e relatório de análise crítica de desempenho.....	<b>50</b>
<b>QUADRO 11</b>	O sistema de bibliotecas conta com mecanismos formais de comunicação interna, tais como: quadros de avisos, boletins informativos, ramais telefônicos, telefax, correio eletrônico,	

	intranet.....	52
<b>QUADRO 12</b>	O OC tem conhecimento do quantitativo de pessoas alocadas por categoria, função e titulação.....	53
<b>QUADRO 13</b>	A formação do pessoal do sistema de bibliotecas está em consonância com as suas funções desenvolvidas.....	54
<b>QUADRO 14</b>	O sistema de bibliotecas mantém uma proporção de pessoal segundo o número de usuários.....	55
<b>QUADRO 15</b>	O plano estratégico do OC inclui um programa de formação para todo o pessoal por categoria funcional, em consonância com os objetivos estabelecidos e/ou com as necessidades diagnosticadas? Conta com dotação orçamentária específica para tal.....	56
<b>QUADRO 16</b>	O plano estratégico do OC conta com dotação orçamentária específica para realizar um programa de formação para todo o pessoal por categoria funcional.....	57

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>12</b>
<b>2</b>	<b>A GESTÃO EM UNIDADES DE INFORMAÇÃO.....</b>	<b>15</b>
<b>2.1</b>	<b>Os procedimentos gerenciais e a gestão em bibliotecas universitárias.....</b>	<b>15</b>
2.1.1	Planejamento estratégico.....	20
2.1.2	Gestão de pessoas.....	21
2.1.3	Gestão da Qualidade.....	23
<b>3</b>	<b>COMPETÊNCIAS GERENCIAIS DO BIBLIOTECÁRIO COMO GESTOR..</b>	<b>26</b>
<b>4</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>30</b>
<b>4.1</b>	<b>Classificação da pesquisa.....</b>	<b>30</b>
<b>4.2</b>	<b>Locais de estudo.....</b>	<b>31</b>
<b>4.3</b>	<b>Instrumento de coleta de dados.....</b>	<b>39</b>
<b>5</b>	<b>RESULTADOS E DISCUSSÃO.....</b>	<b>40</b>
<b>5.1</b>	<b>5.1 Os processos gerenciais dos bibliotecários gestores – UFS e UNIT.....</b>	<b>40</b>
<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>59</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>61</b>
	<b>APÊNDICES.....</b>	<b>66</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Contemporaneamente, a educação não é mais concebida como sendo mera transmissão de conhecimentos e sim como uma ferramenta que tem como meta fornecer recursos para que o indivíduo seja capaz de construir suas ideias e descobrir e desenvolver seu potencial cognitivo. Nesse contexto, a BU passou a exercer um papel muito importante, à proporção que se estabelece em um dos principais meios que as universidades possuem para fazer com que haja o desenvolvimento do ensino, pesquisa e extensão.

A partir da evolução do ensino e observando a rapidez com que as transformações acontecem em todos os níveis tais como tecnológico, social, econômico, cultural e ambiental, crescem, na mesma medida, as demandas para o desenvolvimento, aperfeiçoamento e responsabilidade social das BUs.

No entanto, para que as bibliotecas cumpram sua função com eficácia e propiciem um suporte de informação mais adequado as Instituições de Ensino Superior (IES), precisam, principalmente, ter uma administração eficaz. Desse modo, a administração de uma biblioteca universitária passou a se tornar um dos pontos fundamentais para a aquisição do êxito não só da biblioteca como também da instituição onde ela está inserida. Sendo assim, é exigido dos bibliotecários que desempenham o papel de administradores das unidades de informação tanto habilidades e competências gerenciais como conhecimento dos processos, das teorias, domínio das funções administrativas e dos instrumentos de gestão.

Mesmo que a administração de uma dada biblioteca universitária conjecture o controle dos processos administrativos, produtivos, de negócios, gerenciamentos e técnicas administrativas, dos métodos, conceitos e instrumentos de gestão, a realidade, na prática, é diferente do que se imagina. Com isso, faz-se necessário enfatizar que a função social da universidade não é restrita somente à formação de profissionais, mas também de dotar esses profissionais de uma consciência crítica, abrangendo todas as áreas do conhecimento, sejam elas humanas, exatas, sociais, tecnológicas e naturais.

Nesse ponto de vista, o bibliotecário que administra uma unidade informacional de ensino superior desenvolve um papel de suma importância como gestor e agente mediador entre a informação e quem a procura. Sendo que essa função é maximizada quando a gestão da biblioteca é gerenciada com responsabilidade, desde as simples atividades até as mais complexas. Com isso, a presente pesquisa pretende analisar como são desenvolvidos os processos gerenciais de bibliotecas universitárias pelos bibliotecários que atuam como

gestores dessas unidades informacionais e as competências e atribuições desenvolvidas pelos bibliotecários que gerenciam unidades informacionais.

O bibliotecário que executa a função administrativa em uma BU tem como papel fundamental coordenar todas as atividades que são desenvolvidas em seu ambiente informacional em prol da qualidade e melhoria dos serviços para os seus usuários, com isso a atuação desse profissional deve permear a valorização da inteligência e do conhecimento por ele adquirido. Nessa perspectiva é que surgiu o seguinte problema: como os processos gerenciais em Bibliotecas Universitárias podem se configurar como mecanismos de suporte para o bibliotecário que desenvolve a função de gestor dessas unidades?

Por conseguinte, este estudo tem como finalidade analisar como ocorrem os processos gerenciais de duas bibliotecas universitárias do Estado de Sergipe, são elas: a Biblioteca Central da Universidade Federal de Sergipe, e a Biblioteca Central da Universidade Tiradentes, tendo como objetivo geral: compreender como são desenvolvidos os processos gerenciais pelos bibliotecários que gerenciam duas bibliotecas universitárias do Estado de Sergipe, sendo que os objetivos específicos dizem respeito a: identificar os processos gerenciais desenvolvidos em bibliotecas universitárias; compreender as etapas de planejamento e avaliação nas bibliotecas universitárias e mapear as competências gerenciais do gestor de bibliotecas universitárias.

O procedimento metodológico do presente trabalho consiste em uma pesquisa de cunho descritivo, tendo uma abordagem qualitativa, com o intuito de averiguar como é realizado o gerenciamento das bibliotecas universitárias e as competências destinadas aos bibliotecários gestores do estado de Sergipe. Assim, esta pesquisa tem como finalidade compreender como são desenvolvidas as competências gerenciais dos gestores das bibliotecas e como se dá tais processos.

A pesquisa qualitativa, segundo Gil (2002), possui um encaminhamento mais adaptável, quer dizer, faculta aplicar procedimentos maleáveis e incorporar nas análises os aspectos quantitativos e qualitativos do objeto de estudo. Desse modo, esse tipo de pesquisa beneficia os procedimentos vividos pelos indivíduos envolvidos, levando em consideração o ponto de vista de cada um e as experiências interiores vividas por cada personagem apresentado na pesquisa.

Para tanto, foram utilizadas diversas fontes de informação, tais como: fontes bibliográficas como livros de autores renomados na área da Biblioteconomia, entre outros meios de consulta como periódicos e revistas e teses que retratem sobre o tema em questão,

dando ênfase ao gerenciamento das bibliotecas universitárias e as atribuições que competem aos bibliotecários que atuam como gestores das unidades de informação.

As seções a seguir apresentam o referencial teórico, a metodologia, os resultados e discussão, as considerações finais e referências utilizadas no presente estudo.



## **2 A GESTÃO EM UNIDADES DE INFORMAÇÃO**

O gerenciamento de unidades de informação tem como finalidade usar habilidades e procedimentos para administrar e potencializar o capital humano, entendendo a questão do ser humano como uma das mais fundamentais para o favorecimento dos serviços prestados, pois conforme Oliva (2003, p. 43) “[...] as transformações econômicas sociais e organizacionais então em curso, exigem dos administradores uma resposta para os novos padrões competitivos”. Nesse sentido, o gestor precisa compreender que o sucesso profissional da equipe de funcionários perpassa por uma administração boa e de qualidade não só no que diz respeito aos conflitos que podem ocorrer como também no que se refere à incumbência de atividades a serem realizadas por seus funcionários.

Dessa forma, os bibliotecários que gerenciam as unidades de informação necessitam compreender que:

A gestão de pessoas é uma atividade executada pelos gestores de uma organização, contando com o apoio do setor de recursos humanos e tem como finalidade alcançar um desempenho que possa combinar as necessidades individuais das pessoas com as da organização (PINTO; MOREIRO GONZÁLEZ, 2010, p. 53).

Como se pode constatar, percebe-se que o bibliotecário que atua como gestor deve trabalhar sempre em constante parceria com o setor de Recursos Humanos (RH), a fim de que a interação interpessoal e a parceria estabelecida estejam bem administradas e a qualidade do serviço fornecido tenha níveis bem elevados.

Segundo Eduvirgis (2013, p.10) “A grande importância dada à gerência de unidades de informação é pela necessidade de garantir uma eficiência nas atividades realizadas nas bibliotecas, a fim de oferecer um serviço de qualidade aos interesses dos usuários.”.

Com isso, o gerente deve possuir capacidade para garantir tanto essa eficiência quanto a qualidade na prestação dos serviços, tendo em vista sempre melhorar a prestação dos mesmos. Sendo assim, faz-se necessária a especialização e capacitação contínua na área administrativa para os bibliotecários que atuam no gerenciamento de uma unidade de informação, para que, assim, possam ofertar um serviço informacional de modo mais eficaz.

### **2.1 Os procedimentos gerenciais e a gestão em bibliotecas universitárias**

O ato de gerenciar é considerado como um desafio tendo em vista a orientação para resultados, como tem sido destinado aos bibliotecários que desempenham a função de gestores. Sendo assim, o bibliotecário gestor deve direcionar seu olhar para os serviços técnicos, como também deve dar ênfase ao seu papel de gestor dentro da unidade informacional, ou seja, gerenciando todas as atividades que são desenvolvidas a fim de buscar constantemente a melhoria dos serviços fornecidos.

Em contrapartida, o setor destinado para o gerenciamento em instituições vem crescendo constantemente na economia global, o que leva os profissionais das diversas áreas do saber e a comunidade acadêmica a destinar suas atenções para algumas peculiaridades da gestão de serviços da informação. A procura pela melhoria na prestação de serviços começou a se tornar prioridade e os processos gerenciais em bibliotecas universitárias passaram a ter um papel relevante em relação à prestação de serviços informacionais nas bibliotecas como um todo.

Por outro lado, no que tange aos processos gerenciais na área da disseminação da informação, o que se tem observado é que pouco tem sido feito no que se refere a dar sustentação ao aprimoramento de novos serviços ou na observância dos serviços existentes, almejando a melhoria da qualidade.

O termo serviço é empregado por alguns estudiosos, como Shostack (1984) e Gummesson (1994), para representar diversos fenômenos, cada um apresentando vários significados. Em relação ao gerenciamento de organizações, alguns autores têm buscado definir o termo de forma mais direta e específica. Sendo assim, para Lovelock e Wright (2001), “serviço é um ato ou desempenho que cria benefícios para clientes por meio de uma mudança desejada no – ou em nome do – destinatário do serviço”.

Entre as definições dadas para o termo serviço, merece destaque a de Ganesi e Corrêa (1996, p. 32), quando revelam que o serviço está intimamente associado à vivência do usuário, enquanto os bens produzidos são adquiridos. Logo, os serviços são imperceptíveis e de difícil determinação. Desta maneira, a diferença primordial entre bens e serviços está na participação efetiva do usuário que vivencia a criação do serviço.

Em suma, pode-se dizer que os serviços têm três características fundamentais: intangibilidade, simultaneidade entre a produção e o consumo e participação do usuário (SANTOS, 2000). Nesse contexto, a participação do usuário no processo de produção do serviço faz destacar a relevância do gerenciamento nos processos de serviços.

Segundo assevera Lovelock (1995), a melhoria da qualidade dos serviços só pode ser concebida possuindo um profundo entendimento de como os mesmos são realizados.

Dessa forma, o processo passa a assumir uma importância fundamental no gerenciamento de serviços, uma vez que ele é o fator decisivo na interação entre o usuário e a prestação dos serviços na unidade da informação.

Devido ao crescimento das Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC), o mercado de trabalho passou a requerer profissionais com a capacidade de dominar as novas ferramentas tecnológicas que surgem a cada momento, adaptando ou criando novos serviços e produtos para atender às exigências dos usuários. Isso acontece também nas áreas de Biblioteconomia e Ciência da Informação. Sendo assim, a atual conjuntura necessita de profissionais que apresentem um maior domínio não só em TIC como também no modo de gerenciar todas as atividades desenvolvidas, que vão desde a pesquisa, o tratamento e, sobretudo, a disseminação aos usuários, os quais a cada momento se mostram mais exigentes e ávidos na procura das informações mais importantes para a aquisição de seu conhecimento, ou seja, a informação eficiente e direcionada à sua real necessidade informacional.

Ressaltando essa necessidade, Erdmann (1998, p. 103) expõe as instituições inteligentes, que “[...] impõe-se criar organizações capazes de atender à necessidade de velocidade e multidimensionalidade, de flexibilidade, de criatividade e de soluções complexas”. Como a evolução das coisas é rápida, não se tem muito tempo disponível para pensar, pesquisar e selecionar as informações. Desse modo, faz-se necessário agir, tomar as decisões mais adequadas, mas, para tanto, as instituições precisam de informações mais definidas e eficientes, visto que sem a presença da informação, a tomada de decisões pode não ser a correta. Com isso, à proporção que a informação passa a ter uma importância cada vez maior na atualidade, os usuários de serviços de informação começam a se tornar mais exigentes.

Nesse contexto, é de extrema relevância que os processos gerenciais de serviços em bibliotecas incorporem uma nova concepção para a prestação de serviços informacionais, por exemplo, fazendo a utilização das TIC tendo como foco os usuários, identificando a demanda de informações direcionadas e específicas para cada tipo de usuário. É muito importante conhecer e identificar quem são os usuários, quais são suas reais necessidades, bem como proporcionar a interação interpessoal entre o bibliotecário e o usuário da informação, particularizar as necessidades de cada usuário, determinar o tipo de pesquisa ou de material bibliográfico necessário e o mais apropriado para aquele usuário. Dessa maneira, com a utilização da internet, cabe ao administrador da biblioteca estar sempre fornecendo novos serviços, tendo como finalidade atender às necessidades dos usuários de modo mais

eficaz. Não obstante, para que isso aconteça é preciso que se tenham constantes avaliações e análises dos serviços prestados e dos usuários.

Nessa perspectiva, consoante Vergueiro e Carvalho (2000), as bibliotecas universitárias devem definir, criar e/ou reorganizar as práticas de trabalhos e os processos gerenciais, passando a responder de modo mais rápido e eficiente às necessidades da sociedade na qual estão vinculadas, bem como às características e às demandas dos seus usuários.

Nesse sentido, com a finalidade de acompanhar as transformações que ocorrem na busca pela informação, os bibliotecários passaram a repensar os serviços que são evidenciados nas Unidades Informacionais, aperfeiçoando as suas visões estrategistas, o que possibilitou o aumento da habilidade de identificar e resolver os problemas apresentados. Dessa forma, os bibliotecários que atuam como gestores foram forçados a desenvolver capacidades individuais, crescendo, de modo gradativo, com uma postura mais administrativa.

Le Coadic (1996, p.112-113) destaca algumas qualificações que devem ser melhoradas pelos gestores de bibliotecas, são elas:

avaliar, planejar, vender e fazer funcionar redes locais de comunicação de informação em instituições; administrar unidades de informação e implantar programas de gerenciamento de informação para informatizá-las; procurar, preparar, resumir e editar informações de natureza científica e técnica; dirigir a redação de revistas científicas em empresas de editoração; organizar (adquirir, registrar, recuperar) e distribuir informação em sua forma original ou como produtos elaborados a partir dela.

Não obstante, essas qualificações devem ser seguidas por certos mecanismos que sejam disponíveis para administrar, identificar, observar e avaliar problemas, soluções, projetos, entre outros. Conforme Barbalho et al. (2000), a administração nos dias atuais é compreendida com o intuito de promover a integração de indivíduos que cooperam para alcançar ações pré-estabelecidas, refletindo, assim, em diversas áreas do conhecimento. Diante disso, Neves, Souza e Oliveira (2006) afirmam que a gestão eficiente de uma unidade informacional está estritamente associada às filosofias administrativas, as quais devem ser conhecidas e aplicadas de acordo com a realidade de cada instituição.

Pereira (2003) apresenta três aspectos fundamentais que se referem à gestão das unidades de informação, são eles: o aspecto teórico, que consiste em um conjunto de saberes interdisciplinares das áreas de Administração, Ciência da Informação e Tecnologia da Informação; o aspecto prático, que quer dizer um conjunto de métodos/metodologias, técnicas

e ferramentas; e o aspecto relacionado ao processo, que é um recurso estratégico que diz respeito aos processos gerenciais estabelecidos pelo gestor da unidade de informação.

Para Farias (2007, p. 50), esses aspectos ultrapassam os limites estratégicos para a economia atual, eles possibilitam ver a gestão informacional como um paradigma que proporciona as condições necessárias para gerenciar de modo eficaz a informação na instituição, ou seja, a confluência desses aspectos faculta a construção dos meios necessários no contexto gerencial, sendo eles procurados dentro da própria unidade de informação.

Por conseguinte, o gerenciamento dos serviços em bibliotecas universitárias passa por transformações e adequações em todos os processos na procura por maior efetividade nas ações desenvolvidas. Nessa fase, encontra-se a necessidade de avaliar e melhorar e/ou elaborar novos serviços, sendo inseridos em todas as atividades desempenhadas dentro da biblioteca, além da adaptação e treinamento especializado para os recursos humanos, fundamentais para os procedimentos gerenciais.

Portanto, para que a gestão de serviços em bibliotecas obtenha sucesso, notoriedade e qualidade, é necessário ater-se no usuário, na sua realidade e em suas demandas informacionais. Mas, para tanto, a melhoria da qualidade nos serviços de informação em bibliotecas deve ser mantida por meio de técnicas gerenciais adequadas para a realidade da biblioteca, bem como as práticas administrativas de gestão que tenham como finalidade promover o melhoramento de todos os serviços que são desenvolvidos na biblioteca.

No que tange à gestão de uma dada biblioteca universitária, a mesma implica variados aspectos relativos à administração de pessoas e recursos, bem como da própria atividade bibliotecária, a qual merece destaque. Consoante Carvalho (2008, p. 2), “o bibliotecário precisa estar preparado para administrar a biblioteca de forma que não acarretem problemas políticos junto à alta administração das instituições as quais estão inseridas”. Isso quer dizer que a gestão de uma biblioteca universitária tem a necessidade de se adequar não só aos objetivos e metas da biblioteca como também, principalmente, à instituição de ensino da qual ela está integrada. Nesse contexto, Silveira (2009) diz que os gestores de bibliotecas devem possuir algumas responsabilidades, tendo que ter conhecimentos ímpares e estarem qualificados para desenvolver atividades em áreas importantes para o crescimento das bibliotecas universitárias, no que se refere ao planejamento organizacional e financeiro, como também recursos físicos e humanos.

Percebe-se que, atualmente, há uma preocupação maior sobre as responsabilidades que um gestor de biblioteca universitária tem no desenvolvimento de suas atribuições, as quais ultrapassam questões referentes à formação e ao desenvolvimento de coleções, mas que

têm a ver com o ato de administrar recursos financeiros, materiais e humanos, visto que surgiram novas preocupações e novos desafios a serem alcançados. Dentre eles podem ser destacados a elaboração de planejamentos estratégicos gerenciais, a capacidade de liderar e motivar pessoas em prol da satisfação do quadro de funcionários no âmbito de trabalho e as atividades de gestão do conhecimento nas bibliotecas universitárias.

Sendo assim, os desafios que aparecem no desenvolvimento da atividade de gestão que se aplicam às bibliotecas universitárias são diversos. Não obstante, esta pesquisa irá apresentar alguns deles, os quais serão abordados a seguir.

### 2.1.1 Planejamento estratégico

O planejamento estratégico para uma determinada instituição é visto como uma ferramenta de gestão e representa um processo expandido em prol da busca de resultados posteriores, tendo como pretensão o alcance de objetivos para atingir metas de modo mais eficaz e eficiente, bem como na distribuição de tarefas e nos meios das organizações. Inicialmente, o planejamento estratégico foi adotado pelas empresas privadas, todavia, contemporaneamente, diversas empresas públicas estão adotando e aplicando este mecanismo de gestão, fato que pode ser adotado também nas bibliotecas universitárias, sejam elas públicas ou privadas, como já acontece em algumas bibliotecas do país.

Consoante Oliveira (2010, p. 17), o planejamento estratégico pode ser conceituado como um “processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com os fatores externos – não controláveis – e atuando de forma inovadora e diferenciada”. Em outras palavras, o planejamento estratégico constitui um conjunto de ações voltadas para situações futuras.

Um ponto de suma importância que antecipa a construção de um planejamento estratégico é saber indicar o que se deseja atingir com o mesmo, e no que se refere às bibliotecas universitárias, Di Foggi, Coletta e Cristianini (2010, p. 2) dizem que “o planejamento estratégico de uma biblioteca segue as mesmas normas e conceitos de uma empresa”, visto que embora não almeje o lucro econômico, as bibliotecas gerenciam os recursos financeiros dela mesma, além de verbas adquiridas por meio de agências que custeiam projetos para a aquisição de obras para seu acervo, mobiliários etc.

Nessa perspectiva, Carvalho (2008) ainda destaca que os bibliotecários gestores necessitam estar conscientes de que as bibliotecas não são estanques e nem são autônomas em

relação ao ambiente externo. Além disso, seu espaço se transforma com frequência, com isso, “é melhor lidar com algo que já havia sido planejado do que com uma situação súbita e inesperada.” (CARVALHO, 2008, p. 2). Dessa maneira, vê-se a relevância da elaboração de um planejamento estratégico que desenvolva metas e englobe todos os funcionários nesse processo, visto que os servidores que desenvolvem suas atividades na biblioteca devem ter o conhecimento da importância do seu trabalho, porque desse modo fica mais fácil de alcançar os objetivos, o que torna viável também o processo de coordenação e administração.

Ressalta-se que o ato de planejar, segundo Oliveira (2010), constitui-se como uma atividade extremamente complexa, porque necessita de um pensamento sucessivo sobre o futuro, levando sempre em consideração as condições futuras almejadas e a avaliação da sequência das ações que serão seguidas, a fim de que a situação desejada possa ser de fato atingida. Nesse sentido, ainda retratando a elaboração de planejamentos estratégicos, Born (2007, p. 18) destaca que “a construção de um plano estratégico é, possivelmente, uma das mais complexas tarefas em gestão empresarial”. Isso ocorre porque concorre como um desafio que empreende muito esforço reflexivo.

Em se tratando dos bibliotecários gestores de bibliotecas universitárias, este desafio se configura como sendo ainda mais complexo, uma vez que, além do ato de planejar de modo estratégico não fazer parte da tradição de uma biblioteca, diversas delas se deparam com problemas como a falta de recursos humanos e financeiros, já que os administradores das bibliotecas precisam realizar não só atividades básicas de administração como também atividades relacionadas ao processamento técnico e atendimento de referência e pesquisa, sobrando, assim, pouco tempo para a criação e coordenação de planos estratégicos de gestão.

### 2.1.2 Gestão de pessoas

A gestão de pessoas é vista como uma atividade que não só se constitui em políticas e práticas do modo de como gerenciar as pessoas, mas também envolve fatores subjetivos do ser humano, não obstante seu principal embate é conciliar os interesses da organização com os pessoais dos indivíduos.

Desse modo, Chiavenato (1999) estabelece a gestão de pessoal como sendo uma função administrativa nas instituições que envolve a provisão, o treinamento, o desenvolvimento, a motivação e a manutenção das pessoas nas organizações, ainda também favorece a participação eficiente delas, objetivando funcionários bem preparados e motivados,

propiciando o aumento da realização pessoal do indivíduo e o prazer em estar em seu ambiente de trabalho.

Para o autor, a gestão de pessoas está sujeita a aspectos como a cultura organizacional, o contexto do ambiente de trabalho, o negócio da instituição, tecnologias usadas, procedimentos internos, dentre outros aspectos, baseando-se em três fundamentais: o primeiro diz respeito às pessoas como seres dotados de personalidade própria, detentoras de conhecimentos, sua própria história de vida, destrezas, capacidades e habilidades; por sua vez, o segundo aspecto se refere aos indivíduos como possuidores de inteligência nos recursos organizacionais, quer dizer, dotados de talento e aprendizado, alavancando as organizações; por fim, o terceiro aspecto diz respeito aos sujeitos como parceiros da instituição, capazes de levá-la ao sucesso, apresentando esforços, dedicação, responsabilidade, comprometimento, entre outros meios na empresa (CHIAVENATO, 1999).

Entre os aspectos fundamentais discutidos no que tange às pessoas, percebe-se que um dos principais desafios da gestão de pessoal nas instituições é trabalhar com a subjetividade humana, fato que se aplica também às bibliotecas universitárias. Para Davel e Vergara (2010, p. 21) “a questão da subjetividade precisa ser mais amplamente admitida na gestão de pessoas.”, uma vez que, para os autores a gestão de recursos humanos não deve apenas se resumir em políticas e práticas ou ser obrigação exclusivamente de um departamento da organização, e sim deve pensar na atuação e na interação do ser humano, isto é, reconhecer “o que é uno e múltiplo no ser humano” (DARVEL; VERGARA, 2010, p. 21).

Em relação às bibliotecas universitárias, o gestor deve administrar e estimular a participação efetiva dos seus colaboradores, sendo assim, será o bibliotecário gestor que deverá atuar como porta-voz e um agente motivador, incentivando e mobilizando as equipes de trabalho. Por outro lado, Carvalho (2008) destaca que um dos principais problemas da comunidade do conhecimento é formar essas lideranças para gerir sujeitos de um setor que guarda, administra e propaga a informação, como é o caso das bibliotecas, e ainda comenta que o bibliotecário gestor “precisa não só ter noções básicas de administração, mas, se qualificar na difícil arte de gerir pessoas, para ter capacidade técnica e flexibilidade em administrar o bem público e os egos particulares” (CARVALHO, 2008, p. 4).

Por conseguinte, a gestão de pessoas se configura uma função muito complexa e exigente, já que engloba questões pessoais, subjetivas dos indivíduos e questões organizacionais que estão sempre em modificação, o que exige do administrador um grau de flexibilidade muito alto. Sendo assim, é preciso que o gestor tenha um projeto de gestão de pessoas participativo e baseando no talento individual dos sujeitos para promover o



desenvolvimento intelectual e o capital humano para estimular mudanças de comportamentos e atitudes dentro da organização, a fim de gerar o desenvolvimento de habilidades e capacidades, e por fim, a colaboração de todos os envolvidos nesse processo.

### 2.1.3 Gestão da Qualidade

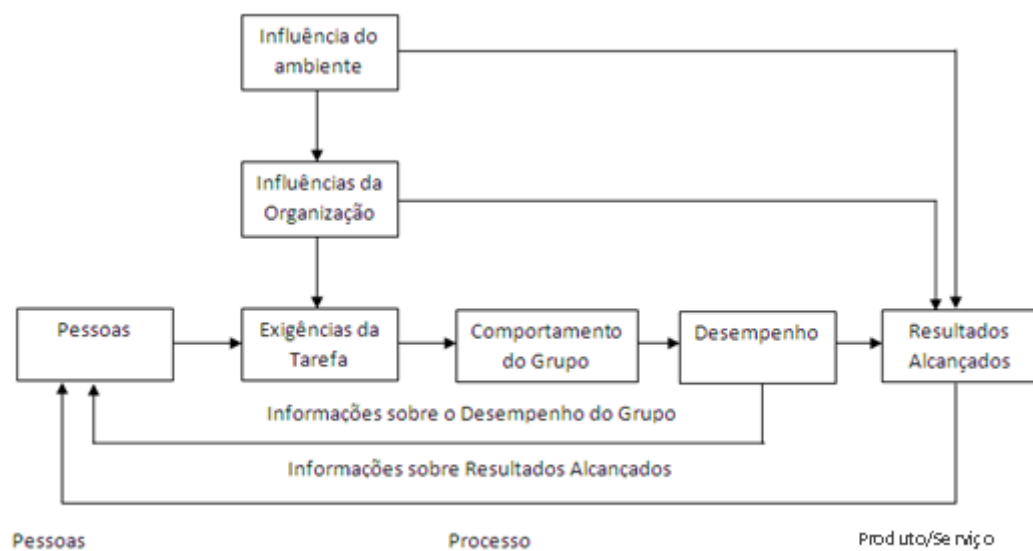
A gestão da qualidade nas instituições tem como finalidade avaliar como se dá e acontece a participação existente entre o administrador e os colaboradores, buscando estratégias para melhorar os processos gerenciais e sua relação com os funcionários, a fim de melhorar a qualidade dos serviços oferecidos para seus clientes.

De acordo com Drucker (1981), a contextualização histórica do sucesso das instituições tem como origem a história do ato de gerenciar uma dada organização. Nesse contexto, os novos paradigmas gerenciais determinam: a existência de um novo perfil de colaborador dentro das instituições, evidenciando tudo o que aprendeu durante sua formação; um gestor que tenha o papel de fazer com que os recursos humanos sejam mais produtivos, estimulando os indivíduos a trabalhar em equipe e harmonia, envolvendo os conhecimentos de cada um e as suas habilidades para alcançar um fim maior; e, por fim, uma postura gerencial que seja constante e ascendente buscando usufruir das qualidades de todos os funcionários, sendo assim considerados como procedimentos gerenciais a serem seguidos pelos administradores (DRUCKER, 2006).

Nessa perspectiva, a Gestão da Qualidade também denominada como Sistema de Gestão de Qualidade (SGQ) denota elaborar, propositalmente, um método organizativo onde todas as relações são compreendidas e concretizadas e a relação existente entre gestor, colaboradores e clientes acontece de modo bem satisfatório. Dessa maneira, a gestão da qualidade ou sistema de gestão de qualidade é vista como um método que tem como intenção melhorar a eficácia, a competitividade e a maleabilidade de uma dada instituição através de um planejamento e entendimento de cada atividade desenvolvida na organização, resultando no envolvimento de cada sujeito em todos os níveis (BASTOS; GIACOMINI, 2013). Para Drucker (2006, p.15) “o primeiro segredo da eficácia é compreender as pessoas com as quais você **gestor (grifo nosso)** trabalha e das quais depende, de forma a poder utilizar seus pontos fortes, métodos de trabalho e valores”. Sendo assim, este paradigma organizacional é muito importante em todos os tipos de instituição como, por exemplo, na biblioteca universitária, a qual consiste em uma estratégia administrativa que tem como fundamento criar consciência da qualidade em todos os processos da instituição.

Nesse ínterim, ressalta-se também que, ao analisar uma atividade desenvolvida em conjunto objetivando avaliar o comportamento e o resultado atingido, deve-se levar em consideração a personalidade de cada funcionário que faz parte integrante da organização. Partindo dessa premissa, Teixeira, Salomão e Teixeira (2010) desenvolveram um esquema para entender como deve ser a visão do administrador para avaliar o quadro de funcionários e o seu desempenho nas atividades, observando suas principais características, conforme apresenta a figura 1:

**Figura 1** - Modelo de avaliação dos colaboradores pelo gestor.



Fonte: Adaptado de Teixeira et al. (2010, p. 289).

Os autores compreenderam quatro aspectos fundamentais para compreender como um gestor deve analisar seus colaboradores, são eles: primeiro, faz-se necessário usar as diferentes habilidades e competências existentes dos colaboradores, de modo construtivo; segundo, deve-se levar em conta as atividades estabelecidas para cada grupo, dado que umas podem ser mais complicadas que outras; terceiro, entender o comportamento do grupo é muito importante para a compreensão de como cada sujeito colabora para o grupo de modo geral; quarto, analisar as intervenções da instituição que estão atreladas com a estrutura e com a relação interpessoal dos funcionários.

Dessa maneira, para assegurar a qualidade nos processos gerenciais diários, diversas instituições devem incorporar o sistema de gestão da qualidade, o qual tem como objetivo demonstrar, totalmente, o envolvimento e o compromisso no oferecimento de serviços que atendam as demandas dos clientes (PROENÇA, 2011). Por sua vez, na

concepção de Silva (2009, p. 22), o sistema de gestão da qualidade é responsável pela decisão de certas providências institucionais que manifestam de modo objetivo e claro a forma que as organizações trabalham com aspectos relacionados com:

os resultados das avaliações dos seus produtos ou serviços; o feedback de clientes; os resultados de auditorias internas ou externas; o tratamento de não conformidades; o tratamento de reclamações internas ou externas; o desencadeamento, acompanhamento e verificação da eficácia de ações; corretivas, preventivas e de melhoria.

Em suma, conforme Pires (2012, p. 55), o sistema de gestão da qualidade busca favorecer a obtenção de três objetivos, são eles: “fornecer uma abordagem sistemática de todas as atividades que possam afetar a qualidade [...]; privilegiar as atividades de prevenção em vez de confiar apenas na inspeção; fornecer uma evidência objectiva de que a qualidade foi alcançada”.

Nesse contexto, para garantir a qualidade dos processos gerenciais, o gestor pode usar como ferramenta de apoio para os objetivos que pretende atingir o método denominado Ciclo PDCA ou Ciclo de Deming, o qual envolve as seguintes fases:

PLAN (Planear): estabelecer os objetivos e os processos necessários para a obtenção de resultados de acordo com os requisitos dos clientes e as políticas da organização; DO (Executar): implementar os processos; CHECK (Verificar): monitorizar e medir processos e produtos em comparação com políticas, objetivos e requisitos para o produto e reportar resultados; ACT (Atuar): empreender ações para melhorar continuamente o desempenho dos processos (SILVA, 2009, p. 20).

Sintetizando a aplicabilidade do ciclo PDCA, quando o ciclo se completa, quer dizer que alguma melhoria no processo gerencial pode ter sido alcançada. Sendo assim, toda vez que o mesmo ciclo iniciar novamente pode acontecer que um novo problema seja encontrado e a organização buscará uma nova medida de ascensão. Nesse sentido, uma instituição que tenha um sistema de gestão de qualidade como um conjunto coerente de princípios, missão, conceitos, processos gerenciais e valores, voltado para a identificação dos objetivos e avaliação dos pontos fracos e fortes, só tem a se beneficiar com a aplicação do ciclo PDCA.

Por conseguinte, mostra-se que o ciclo PDCA é considerado como um meio racional para o alcance de determinadas metas a serem atingidas, o qual pode ser adotado e aplicado em todas as organizações, sobretudo em bibliotecas universitárias, onde o gestor poderá utilizar seus fundamentos para garantir a melhoria da qualidade dos seus processos gerenciais, a fim de obter melhores resultados em todos os níveis no ambiente da unidade da informação que ele administra.

### 3 COMPETÊNCIAS GERENCIAIS DO BIBLIOTECÁRIO COMO GESTOR

A competência é considerada como o resultado da capacidade de satisfazer necessidades, sendo assim o indivíduo tem o desejo de mostrar sua importância na função que executa. Dessa maneira, qualquer pessoa que ingresse na função de gestor, em qualquer instituição, como também em uma biblioteca universitária, deve possuir um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA), a fim de que possa desempenhar sua função de modo mais eficaz e eficiente, como também para ser visto como um profissional mais completo com capacidade necessária para ocupar um cargo de gestor.

Nesse contexto, Barbalho (2004, p. 3) apresenta os elementos que fazem parte integrante da competência:

[...] é possível elencar como elementos constituintes da competência o conhecimento, a habilidade e a atitude. O conhecimento corresponde a uma série de informações assimiladas e estruturadas pelo indivíduo, que lhe permitem entender o mundo, ou seja, é a dimensão do saber. A habilidade, por sua vez, está associada ao saber-fazer, ou seja, a capacidade de aplicar e fazer uso produtivo do conhecimento adquirido e utilizá-lo em uma ação com vista ao atingimento de um propósito específico. Finalmente a atitude é a dimensão do querer-saber-fazer, que diz respeito aos aspectos sociais e afetivos relacionados ao trabalho.

Como se pode observar, entende-se que a competência é constituída por três fatores, os quais abrangem o conhecimento cognitivo, os aspectos técnicos e as atitudes com questões atreladas ao trabalho, por sua vez, esses elementos interligados facultam o querer-saber-fazer. Sendo assim, um bibliotecário que desempenha a função de gestor em uma unidade informacional universitária precisa possuir tais elementos para ser um bom profissional e ter força de vontade, ou seja, o querer-saber-fazer, para que a biblioteca administrada por ele tenha prestígio e sucesso na prestação dos serviços.

Nesse contexto, Chiavenato (2000) apresenta as habilidades gerenciais como: habilidades técnicas, as quais se referem à adoção e ao uso dos conhecimentos, métodos, técnicas e equipamentos imprescindíveis para a execução da tarefa; habilidades humanas que dizem respeito à capacidade psicológica e de liderança para compreender e atender as atitudes e a motivação dos indivíduos; por fim, habilidades conceituais que se referem à capacidade de compreender o ambiente organizacional como um todo.

Nesse sentido, administrar é planejar, organizar, dirigir, coordenar e controlar. Tal modelo destaca as funções necessárias da atividade administrativa, apresentando as habilidades fundamentais para o correto comando de uma dada instituição. Por sua vez, a

atividade de planejamento irá determinar, de modo antecipado, os objetivos alcançados e o que precisa ser realizado para atingi-los de modo mais adequado.

Nessa perspectiva, compreendendo as bibliotecas universitárias como sendo uma organização, os processos gerenciais necessitam ter como princípios a criação, organização, manutenção e avaliação dos serviços e recursos de informação.

Conforme Resende (2000), a nova definição de competência supõe que os profissionais que atuam no gerenciamento de uma organização como uma biblioteca universitária sejam mais pragmáticos, uma vez que devem atingir objetivos e alcançar resultados práticos. Com isso, o bibliotecário gerente precisa qualificar-se para atuar na instituição, devendo adotar uma nova postura profissional para que todos os objetivos no seu fazer profissional sejam alcançados com êxito.

Nessa perspectiva, estudos na área de Biblioteconomia mostram diversificadas abordagens no que diz respeito às competências destinadas ao bibliotecário como administrador de uma dada biblioteca. Nesse contexto, Silva (2009, p. 76) destaca que:

A todo gerente, gestor, chefe ou responsável por uma biblioteca ou unidade de informação, é necessário desenvolver habilidades e competências. Elas são primordiais para que o profissional consiga desempenhar a função de líder no seu dia a dia com a equipe.

Diante do exposto, é perceptível que o bibliotecário que executa o cargo de gestor em uma unidade informacional deve possuir competências e habilidades associadas ao seu fazer como profissional, visto que elas são de suma importância para desenvolver as atividades da gestão no seu dia a dia, principalmente para poder lidar com os seus colaboradores. Sendo assim, as principais categorias de competências dos bibliotecários como gestores de unidades de informação serão apresentadas na figura 2:

**Figura 2 - Competências gerenciais dos bibliotecários.**



Fonte: Barbalho e Irmão (2014).

A Figura 2 destaca os tipos de competências necessárias ao bibliotecário, quer ele execute suas atividades diárias, quer exerça o cargo de gerente. Em relação às competências gerenciais, ou seja, aquelas que são exclusividade da atuação gerencial na biblioteca e que estão destacadas na figura 2, Valentim (2002, p.124) inclui:

dirigir, administrar, organizar e coordenar unidades, sistemas e serviços de informação; formular e gerenciar projetos de informação; aplicar técnicas de marketing, liderança e de relações públicas; buscar, registrar, avaliar e difundir a informação com fins acadêmicos e profissionais; elaborar produtos de informação (bibliografias, catálogos, guias, índices, disseminação seletiva da informação (DSI) etc.); assessorar no planejamento de recursos econômico-financeiros e humanos do setor; planejar, coordenar e avaliar a preservação e conservação de acervos documentais; planejar e executar estudos de usuários e formação de usuários da informação; planejar, constituir e manipular redes globais de informação.

Pode-se observar que o papel desempenhado pelo gestor nas bibliotecas universitárias vem passando por certas transformações. Essas modificações são concedidas por meio do desenvolvimento das tecnologias da informação, as quais ocasionam a alteração das tomadas de decisões, implicando, assim, uma maior agilidade e flexibilidade nos procedimentos organizacionais, gerando, desse modo, novas estratégias gerenciais. Sendo assim, isso faz com que os bibliotecários gestores de bibliotecas possuam competências e habilidades específicas, a fim de que possam atuar com mais eficácia no seu fazer profissional.

Por conseguinte, cabe ressaltar que todas as competências são fundamentais para a atuação profissional do bibliotecário que executa a função gerencial, visto que as

competências gerenciais irão reforçar e destacar o desempenho do bibliotecário como gerente no desenvolvimento de atividades na unidade de informação, principalmente em bibliotecas universitárias, pela responsabilidade de administrar serviços de informação que se apresentam em diversos sistemas e envolvem atividades complexas.

## 4 METODOLOGIA

Para uma efetiva aplicação da metodologia apontada como critérios da realização deste trabalho, é necessário conhecer um pouco sobre os termos da pesquisa, quais os métodos utilizados e quais suas funções. A pesquisa pode ser entendida como um procedimento racional e sistemático que tem como objetivo trazer soluções aos problemas que são apresentados.

A pesquisa é desenvolvida mediante o concurso dos conhecimentos disponíveis e a utilização cuidadosa de métodos, técnicas e outros procedimentos científicos. Assim, a pesquisa desenvolve-se ao longo de um processo que envolve inúmeras etapas, desde a adequada formulação do problema até a satisfatória apresentação dos resultados (GIL, 2002, p. 17).

O conhecimento sem a devida organização fica confuso de ser trabalhado. Seguir um método científico dá maior segurança ao pesquisador na realização da coleta e análise dos dados. O método de pesquisa é, de fato, um conjunto de regras básicas empregadas em uma investigação científica. Nesta fase o pesquisador necessita definir claramente onde e como será realizada a sua pesquisa, sabendo que o método a ser utilizado depende do objetivo da pesquisa.

### 4.1 Classificação da pesquisa

O estudo foi do tipo descritivo, pois, segundo Gil (2002), tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis, tendo como uma de suas características mais significativas a utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados e como objetivo estudar as características de um grupo. A pesquisa apresenta ainda uma abordagem quantitativa e descritiva porque, segundo Roesch (1999), seus métodos de coleta e análise de dados são apropriados para uma fase exploratória da pesquisa, por viabilidade de observação na realidade ou em seu meio, devido este estudo conter um breve relato de experiência dos gestores bibliotecários das instituições pesquisadas.

Para dar início à pesquisa foi feita uma pesquisa bibliográfica a respeito do tema com o intuito de levantar informações sobre o assunto pesquisado, seguida por uma análise documental em material impresso, bem como, relatos de bibliotecários das instituições pesquisadas de como são realizados os trabalhos quanto ao desenvolvimento de suas atividades como gestores de unidades informacionais. Para isso foi aplicado um questionário



para os administradores da Biblioteca Central da Universidade Federal de Sergipe (BICEN), Campus São Cristóvão, e da Biblioteca Central da Universidade Tiradentes (UNIT), com o objetivo de se fazer uma breve análise sobre como são realizadas suas atividades gerenciais nas respectivas unidades de informação para melhorar a qualidade dos serviços prestados.

A pesquisa foi realizada na Biblioteca Central da Universidade Federal de Sergipe (BICEN), Campus São Cristóvão, e na Biblioteca do Instituto Federal de Sergipe.

## 4.2 Locais de estudo

Os locais de estudo selecionados para a realização da pesquisa foram a Biblioteca Central da Universidade Federal de Sergipe (BICEN), Campus São Cristóvão, e a Biblioteca Central da Universidade Tiradentes (UNIT), onde foi realizada em cada unidade de informação uma entrevista voltada para entender como é feito o trabalho do bibliotecário que desempenha atividades gerenciais dentro da biblioteca universitária. Estes locais são referência em suas comunidades e por sua dimensão, contribuição e importância servem como fonte na busca do conhecimento pelos membros que fazem parte da comunidade acadêmica de suas respectivas instituições de ensino superior.

A Biblioteca Central (BICEN) da Universidade Federal de Sergipe (UFS)<sup>1</sup> está localizada na Cidade Universitária Prof. José Aloísio de Campos, na cidade de São Cristóvão, Sergipe. Foi inaugurada no ano de 1980 juntamente com todos os demais prédios deste Campus Universitário, e a composição do seu acervo decorre da aglutinação das bibliotecas das Faculdades Isoladas que foram reunidas para formar a UFS, desde 1969.

A partir da Resolução N.11 de 1979 do Conselho Universitário da UFS é criada a Biblioteca Central da UFS (BICEN), visando ao planejamento e incorporação das bibliotecas, além da coordenação com a sua instalação no Campus universitário em 1980. A BICEN foi criada devido à criação da universidade, que se instalou com diversos cursos superiores.

A BICEN possui uma área 5.198 m<sup>2</sup>, com dois pavimentos onde funcionam as atividades. A biblioteca central é subordinada à Vice-Reitoria da UFS, e para ela é atribuída a função de prestar serviços à comunidade interna e externa, congregando os 7 (sete) campus distribuídos pelo Estado de Sergipe. Ela está dividida em três setores principais e suas subunidades são distribuídas da seguinte maneira: **direção geral**, que é gerenciada por bibliotecário que desenvolve a função de coordenador geral; **divisão de auxílio ao leitor**

---

<sup>1</sup> As informações sobre a BICEN/UFS foram extraídas do endereço eletrônico: <<http://bibliotecas.ufs.br>>. Acesso em: 22 jan.2018.

(**DIALE**), subunidade orientada por outro bibliotecário que coordena uma equipe composta por bibliotecários, servidores terceirizados, estagiários e bolsistas. Existem mais duas subunidades que abrangem ferramentas como: periódicos e a Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD) / Repositório Institucional – (RIUFS); e os setores criados para facilitar o acesso dos usuários como acessibilidade e multimídia.

Por fim, tem-se também a **Divisão de Processamento Técnico (DIPROT)**, que é composta por 16 funcionários, sendo eles bibliotecários e bolsistas. No interior dessa subunidade estão vinculadas outras, como a subunidade de aquisição: obras raras/coleções de luxo/documentação sergipana; e a subunidade de documentação oficial.

Os serviços de sistema informatizados foram introduzidos em 1995, com o Sistema de Automação de Biblioteca (SAB-II), sistema criado pela Universidade Federal de Santa Maria. No ano de 1999, a BICEN passou por nova adaptação no sistema com a instalação do programa BIBLIOTECH (Sistema de Gerenciamento de Biblioteca). Mas é em 2007 que a UFS passa ao Sistema Integrado de Bibliotecas PERGAMUM, com a resolução de 2014, criado pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUCPR), detentora dos direitos autorais e com abrangência nacional. Esse sistema é utilizado até hoje pela UFS.

Em relação à estrutura física, a BICEN disponibiliza aos usuários salas e ambientes de estudos coletivos e individuais. Também há espaços de galeria, livraria e recepção, além dos acervos que contam com a disponibilização de um catálogo *online* para pesquisa. A BICEN coordena o Sistema de Bibliotecas (SIBIUFS) que é composto por mais 06 bibliotecas: Biblioteca Comunitária (BICOM), que está localizada no Colégio de Aplicação da UFS (CODAP/UFS); Biblioteca do Campus da Saúde (BISAU), conjugada ao Hospital Universitário (HU); Biblioteca do Campus de Itabaiana (BICAMPI); Biblioteca do Campus de Laranjeiras (BICAL); Biblioteca do Campus de Lagarto (BILAG) e a Biblioteca do Campus do Sertão (BISER).

Quanto aos materiais que compõem sua estrutura auxiliar, a BICEN/UFS conta com um quantitativo significativo de:

- Estantes para os livros;
- Mesas, cadeiras e computadores com acesso à internet para a realização de pesquisas;
- Cabines de estudo;
- Salões com mesas para estudo coletivo;
- Acervos de livros com variadas temáticas;

- Estantes para as multimídias, como (CD, DVD);
- Equipamentos para a acessibilidade como scanner, lupas, material de apoio para os estudantes deficientes;
- Balcão de atendimento.

Já em relação ao acervo, o da BICEN/UFS está dividido em:

- acervo geral: contém mais de 50.000 títulos, com aproximadamente um total de 200.000 exemplares. O serviço de empréstimo é realizado pelos funcionários do DIALE, permitindo cinco exemplares a estudantes, professores e técnicos da UFS. Já os prazos para devolução correspondem, respectivamente: estudantes de graduação: 10 dias; estudantes de pós-graduação: 20 dias; professores: 30 dias; técnicos administrativos e demais servidores: 10 dias. No caso da renovação, o sistema permite que o usuário renove por mais 10 dias por até oito vezes consecutivas;
- acervo Braille: Este acervo é destinado aos usuários portadores de deficiência visual. No setor da Acessibilidade, os livros em formato Braille podem ser consultados apenas na unidade, ainda não foi permitido o empréstimo. O acervo dispõe de CDs (áudio-livro), scanner especial e computadores com programas próprios para deficientes visuais. Os tipos de materiais encontrados na acessibilidade, em sua maioria, são obras de literatura inglesa;
- periódicos: esta unidade possui em seu acervo materiais com mais de 2.500 coleções de revistas periódicas, cujo conteúdo está voltado para temáticas científicas e conhecimentos gerais. Seu acervo compreende publicações que só podem ser consultadas na BICEN, não havendo possibilidade de empréstimos. Ainda em seu acervo, existem materiais jornalísticos do período de 1984 a 1997, sendo denominado de hemeroteca. Neste acervo, os estudantes e professores têm acesso às revistas técnico-científica, disponíveis nos acervos principais das bibliotecas brasileiras. Além disso, os usuários podem solicitar teses, anais de congressos, relatórios técnicos, porém devem seguir as regras do Programa de Comutação Bibliográfica (COMUT);
- Biblioteca Digital brasileira de Teses e Dissertações da UFS (BDTD/UFS): este acervo virtual é constituído por dissertações e teses defendidas nos

programas de Pós-Graduação da Universidade Federal de Sergipe. Todo o material intelectual dos programas de pós-graduação da UFS pode ser acessado pelo portal: <<https://bdtd.ufs.br/>>. O portal é alimentado pelos CDs com os textos disponibilizados pelos programas. Cada CD recebe um número de chamada para fins de consulta, caso necessite. Outra proposta interessante é o Repositório Institucional da UFS (RIUFS), que tem por objetivo reunir e disseminar todo o material científico publicado pelos docentes e técnicos da UFS, podendo ser acessado pelo site: <<https://ri.ufs.br/>>;

- documentação sergipana: acervo constituído por livros de autores sergipanos e com temáticas sobre o Estado de Sergipe. Aqui estão disponíveis as produções intelectuais da UFS, como as monografias, dissertações e teses. Não é permitido o empréstimo, sendo realizada a consulta local e o acesso ao acervo é restrito;
- documentação oficial: neste pequeno acervo existe uma coleção formada por documentos do governo federal, estadual e municipal. Também podem ser encontrados materiais publicados em congressos. Não é permitido o empréstimo, sendo realizada a consulta local e o acesso ao acervo é restrito;
- setor de obras raras: esta unidade foi criada no ano de 2006. Este setor tornou-se importante pelas diferentes tipologias que abrigam sua coleção. Os materiais de seu acervo são constituídos de livros do acervo geral, em que realizam uma análise no material, identificando suas condições de manuseio e valor histórico-cultural. Os critérios para a seleção são: busca no acervo selecionado para descarte, a fim de encontrar obras anteriores 1930 ou livros impressos fora do Brasil até 1860, além, de verificar seu caráter raro. O acervo é de acesso restrito, possuindo um número de aproximadamente 400 exemplares, dos quais 300 passaram pelo processo de higienização e processamento técnico, podendo ser encontrados além dos livros, periódicos e documentação avulsa. Alguns títulos já foram disponibilizados para consulta no catálogo on-line. As obras compreendem livros com autógrafos de autores importantes, com dedicatórias feitas a punho, também existem as Edições de Luxo, cuja criação da coleção neste setor se deve ao fato de ter esses materiais um custo muito elevado e pela dificuldade em se obter outro exemplar. Neste caso, a maior parte das obras é de livros de artes, confeccionados com papeis caros, encadernação em couro ouro, pedras preciosas, edições limitadas. O acervo compreende

aproximadamente 800 títulos. Não é permitido o empréstimo, sendo realizada a consulta local e o acesso ao acervo é restrito;

- vídeos: o acervo de vídeos é constituído DVDs de filmes com variadas temáticas: clássicos, atuais, documentários, educacionais e biografias. O empréstimo limita o usuário a levar um exemplar por até 24h, sua solicitação é feita no balcão de empréstimo, na entrada da BICEN.

Todo o acervo está disponível para os usuários internos da comunidade acadêmica, como estudantes, professores e servidores (federais e terceirizados). Em relação aos serviços disponibilizados pela Biblioteca Central da Universidade Federal de Sergipe, são eles:

- a) empréstimo: O empréstimo domiciliar é permitido aos estudantes, professores e técnicos administrativos da UFS que estejam ativos;
- b) Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD/UFS): base de dados que em que estão disponibilizadas as teses e dissertações produzidas na UFS;
- c) acessibilidade: serviço de impressão Braille para professores e alunos que possuam deficiência visual;
- d) internet: são disponibilizados serviços de internet no Setor de Periódicos, multimídia e de Referência, tanto por provedores de internet como pelo uso de wi-fi;
- e) treinamento em base de dados: os usuários podem agendar treinamentos em bases de dados, devendo agendar com antecedência, verificando disponibilidade de dados;
- f) ficha catalográfica: os usuários podem solicitar a ficha catalográfica ao DIPROT, sendo necessário o envio por e-mail de alguns dados. O serviço é disponível para alunos de mestrados, doutorado e professores que publicam na editora UFS;
- g) nada consta: são declarações que informam a inexistência de multas e penalidades contra o usuário com a biblioteca.

O quadro de funcionários da BICEN é composto por uma equipe de bibliotecários, servidores da UFS, terceirizados, estagiários e bolsistas, que executam suas atividades nos diversos setores e nos turnos da manhã, tarde e noite. A biblioteca possui em

cada unidade setorial um bibliotecário responsável, ficando associado a outros setores e à direção.

Por sua vez, a biblioteca central da Universidade Tiradentes está situada na sede principal da instituição de ensino, localizada na Av. Murilo Dantas, 300, no Bairro Farolândia-Aracaju/Se.

A biblioteca possui um Sistema Integrado de Bibliotecas do Grupo Tiradentes (SIB), órgão vinculado à Superintendência Acadêmica, que tem como finalidade oferecer suporte informacional aos programas de ensino, pesquisa e extensão, sendo destinado ao corpo docente, discente, funcionários, ex-alunos e comunidade em geral. O Grupo Tiradentes possui 51 bibliotecas instaladas em suas unidades de ensino, Núcleos de pesquisas dos diversos campi, contendo bibliotecas nos campi de: Itabaiana; Estância; Propriá; Centro. Entre outras unidades de ensino da instituição em outros estados como em Alagoas e Recife. Além disso, os núcleos da modalidade de Ensino à Distância (EAD) também possuem cada uma sua própria biblioteca. Essas bibliotecas compõem o SIB.

O SIB gerencia o Banco de Dados Bibliográficos da Sociedade de Educação Tiradentes, que registra os acervos das 51 bibliotecas do sistema, além de sua produção científica e de teses/dissertações defendidas na UNIT, FITS e FACIPE. Através do Pergamum, é possível a consulta simultânea em todas as bibliotecas da Universidade, ou pelo catálogo específico de cada biblioteca. Com isso, o usuário é capaz de ter acesso às informações sobre qualquer item do acervo, e ao texto completo quando está disponível<sup>2</sup>.

A partir do Magister, os usuários têm acesso à Biblioteca Virtual composta dos periódicos eletrônicos e livros eletrônicos (*e-books*) em texto completo. Para o acesso aos serviços das bibliotecas, é imprescindível que o usuário esteja de posse da sua carteira institucional (estudantil ou funcional) e com senha, a qual é de uso pessoal e intransferível. Para acesso ao acervo, o usuário deverá deixar os seus pertences no guarda volume como bolsas, pastas, sacolas, pochetes, mochilas ou assemelhados, que ficarão sob responsabilidade da recepção mediante entrega do cartão guarda-volumes, comprovante numerado do material guardado. A unidade informacional da UNIT tem como missão disponibilizar a informação em seus diferentes suportes, contribuindo para o desenvolvimento pessoal e profissional dos seus usuários.

A biblioteca dispõe de um conjunto de políticas com normas e diretrizes tendo como responsável o SIB para a aplicação de recursos orçamentários na aquisição de materiais

---

<sup>2</sup> Disponível em: <https://portal.unit.br/biblioteca/apresentacao/>. Acesso em: 07 fev. 2018.

bibliográficos e não bibliográficos. No Sistema Integrado de Bibliotecas, são definidas e aplicadas as políticas de pessoal técnico, treinamento e desenvolvimento profissional. Todavia, a política tem como objetivo gerar condições favoráveis para o desenvolvimento dos acervos informacionais, como suporte às atividades de ensino, pesquisa e extensão; incorporar novas tecnologias para a implementação ou reestruturação dos serviços de informação; definir critérios, regras e normas para a criação de novas Bibliotecas, Centros de Documentação, Centros Referenciais ou quaisquer outras unidades informacionais que tenham como finalidade a coleta, a organização, o processamento e a disseminação de serviços de informação científica – tecnológica em qualquer meio de transmissão e definir políticas para programas prioritários na área de atuação do Sistema de Bibliotecas e Informação.

Em relação às políticas do SIB, destacam-se:

- política de infraestrutura física: A política de infraestrutura é propor, em conjunto com unidades competentes da Sociedade Educacional Tiradentes, a instalação física e/ou modernização das Bibliotecas ou outras unidades de informação, de acordo com as normas brasileiras de edificação de bibliotecas, bem como fornecer dados sobre mobiliário específico, objetivando a criação e ou remodelação dos espaços ocupados pelo Sistema de Bibliotecas. Para isso são adotados normas e padrões internacionais, quando da não existência de normas brasileiras;
- política de atendimento ao usuário: cria mecanismos de atendimento ao usuário através da consolidação de Serviço de Referência descentralizado, cobrindo áreas diversas do conhecimento; estimula o uso de recursos informacionais existentes no âmbito da instituição, facilitando o acesso dos usuários aos novos meios de comunicação em redes locais e remotas;
- política de atualização de recursos humanos para a área da informação: organiza, em conjunto com outras unidades da Instituição ou instituições externas de comprovada competência na área, cursos, palestras, seminários, objetivando treinamento ou reciclagem de conhecimentos dos recursos humanos do Sistema de Bibliotecas face às novas tendências do mercado de oferta de informação. Incentiva a participação dos recursos humanos do Sistema de Bibliotecas em eventos relativos à área informacional;
- política de automação do sistema de bibliotecas: moderniza a estrutura dos serviços informacionais, incorporando novas tecnologias de informação;

implantar sistema de gerenciamento automatizado de bibliotecas visando à automação dos serviços de catalogação, circulação e empréstimo estatísticos e consulta através de acesso local e remoto, indexação de periódicos e entrega de documentos;

- política de expansão e atualização do acervo: a política de atualização do acervo do Sistema Integrado de Bibliotecas Tiradentes está alicerçada na verificação semestral da bibliografia constante dos Planos de Ensino e na avaliação da demanda por parte dos estudantes, visando atender satisfatoriamente a proposta pedagógica dos cursos. A Instituição disponibiliza verba para investimento ampliação e atualização do acervo, de acordo com o planejamento Pedagógico dos cursos de Graduação, Pós-graduação e Projetos de pesquisa.

No que diz respeito à infraestrutura física da biblioteca da UNIT, ela oferece uma ampla área coletiva e salas especiais para estudos individuais ou em pequenos grupos: as cabines estão equipadas com TV, vídeo e Aparelho de DVD, proporcionando privacidade para o melhor rendimento do seu trabalho. Além disso, a Internet e a leitura de CD-Rom estão disponíveis em 40 computadores. A mesma ocupa uma área de 7.391 m<sup>2</sup> dividida em três andares: Térreo: Recepção, Sala de Processos Técnicos, Acervo, Setor de Logística, Obras de Referência, Espaço do Professor, Gerência, Sala do Bibliotecário, Aquisição; primeiro andar: Periódicos, Monografias, Jornais, Salão de Leitura, Galeria, Área de Inverno, Lanchonete, Sala de Distribuição (Livros On-line); segundo andar: Setor de Multimeios, Sala de Pesquisa (NAPS), Miniauditório, uma Sala de Aula, Cabines para leitura individual, três Cabines para trabalhos em grupo, Salão de Leitura, Biblioteca Inclusiva, Instituto Tobias Barreto.

Para o estudo individual e coletivo, a unidade de informação disponibiliza instalações com mobília e equipamentos adequados para os estudos dos alunos. Tais como:

- mesas;
- cadeiras;
- cabines individuais para estudo;
- cabines individuais para tv e vídeo;
- cabines em grupo;
- carteiras escolares;
- bureaux.



Todos esses materiais disponibilizados pela biblioteca possuem uma quantidade considerável que atende todos os usuários nos três turnos: manhã, tarde e noite. Além disso, a unidade dispõe de serviços básicos como empréstimo, devoluções e consulta ao acervo, sendo feitos diretamente pelo computador ou acessando o site da organização. A unidade também promove um serviço diferencial que é receber os calouros no começo do ano letivo, promovendo a integração deles, apresentando seus serviços e normas por meio de um vídeo institucional, visita monitorada e treinamentos específicos.

#### **4.3 Instrumentos de coleta de dados**

Entre os instrumentos de coleta de dados foi utilizada a entrevista semiestruturada, realizada em janeiro de 2019. Por se tratar de um método de pesquisa que demanda um pouco mais de tempo e planejamento prévio, foi aplicada para o gestor da BICEN e o da biblioteca da UNIT, a fim de avaliar diversos aspectos a respeito das questões associadas à gestão das unidades.

Esse método por sua flexibilidade obtém informações de cunho qualitativo, onde o indivíduo funciona como fonte de dados, proporcionando respostas, mesmo que se tenham variações durante o processo de análise e interpretação dos dados.

## 5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados que serão apresentados a seguir foram obtidos por meio da coleta de dados realizada na Biblioteca Central da UFS e na Biblioteca da UNIT. Tal coleta procura atender aos objetivos do presente estudo, em suma, observar os processos gerenciais desenvolvidos pelos bibliotecários gestores em bibliotecas universitárias para assegurar a prestação de serviço com qualidade aos usuários.

### 5.1 Os processos gerenciais dos bibliotecários gestores – UFS e UNIT

A biblioteca universitária desempenha um papel muito importante dentro do ambiente de uma determinada Instituição de Ensino Superior (IES), uma vez que ela é considerada como a disseminadora do conhecimento nos diversos saberes da vida acadêmica, possuindo, assim, um cunho universal e diversificado. Dessa forma, para Luck (2000, p. 2), a biblioteca universitária é vista “como uma instância privilegiada de criação/produção de saberes, formação de competências e de difusão da experiência cultural e científica da sociedade”.

Sendo assim, com base na coleta de dados realizada, observa-se que o Órgão Coordenador (OC) de uma biblioteca universitária depende organizacionalmente da reitoria da instituição ou de uma pró-reitoria (ou órgão equivalente), como mostra o quadro 1:

**Quadro 1** - Dependência do OC da reitoria ou de uma pró-reitoria

<b>BIBLIOTECÁRIOS</b>	<b>RESPOSTAS</b>
BG1	Muita frequência
BG2	Ocasionalmente

Fonte: Coleta de dados da pesquisa, 2019

Compreendendo o quadro acima, o BG1 representa o Bibliotecário Gestor da Biblioteca Central da UFS, enquanto que o BG2 representa o Bibliotecário Gestor da Biblioteca da UNIT, os quais serão assim representados nos resultados seguintes, respectivamente. Em relação ao questionamento da biblioteca depender ou não da reitoria ou de uma pró-reitoria, o BG1 destacou que a sua unidade de informação depende com muita frequência tanto da reitoria quanto de uma pró-reitoria. Dessa forma, pode-se compreender que a biblioteca universitária onde este bibliotecário gestor atua segue um determinado padrão

hierárquico, evidenciando que a mesma não possui autonomia em relação a certas tomadas de decisão. Por outro lado, o BG2 evidenciou que a sua unidade depende de forma ocasional, mostrando, assim, que a sua unidade informacional apresenta uma determinada autonomia em relação no que diz respeito a tomadas de decisão, sofrendo pouca influência em sua administração.

Com isso, observa-se que as bibliotecas universitárias devem desenvolver-se em função da sua unidade administrativa que é a universidade, dando-lhe suporte e apoio em busca de melhorar os cursos existentes, tendo que haver, assim, uma boa relação entre a biblioteca e a instituição e parceiros externos, se houver.

Nesse sentido:

para que essas relações possam desenvolver-se de forma produtiva e consequente, de conformidade com os objetivos globais da universidade, a biblioteca não poderá ser tolhida em sua autonomia relativa. Não poderá estar sujeita a um número excessivo de escalões hierárquicos no caminho que leva até às cúpulas decisórias e deverá contar com suficiente delegação de autoridade, que seja compatível com a sua função de subsistema imprescindível ao perfeito desempenho do sistema universitário de ensino, pesquisa e extensão (LEMOS; MACEDO, 1974, p. 172).

A biblioteca universitária é entendida como um organismo vivo que, mesmo que dependa de outra entidade como a reitoria, ela tem como função primordial atender aos professores e alunos nas suas atividades de pesquisa, ensino e extensão, prestando auxílio de qualquer natureza.

Por sua vez, no que tange ao Órgão Coordenador (OC) participar da elaboração do plano da IES, tendo como norte a sua missão, e se participa do processo de planejamento institucional, o quadro 2 extraído da coleta de dados revela que:

**Quadro 2** - O OC inserido ao plano da IES e participa do planejamento institucional

<b>BIBLIOTECÁRIOS</b>	<b>RESPOSTAS</b>
BG1	Muita frequência
BG2	Frequentemente

Fonte: Coleta de dados da pesquisa, 2019

De acordo com os dados obtidos, podemos constatar que as bibliotecas da UFS e da UNIT participam do planejamento institucional de suas instituições de ensino superior, sendo a primeira com muita frequência e a segunda frequentemente. Consoante Tarapanoff (1981), tal fato passou a ocorrer devido à Reforma Universitária que aconteceu no ano de

1968, visando corrigir algumas distorções no sistema de ensino superior do Brasil, baseando-se na teoria dos sistemas abertos, os quais avaliavam as universidades em suas dimensões internas e externas. A primeira priorizava a estrutura e os objetivos da universidade enquanto que a segunda priorizava a responsabilidade social que a universidade exerce. Sob esta perspectiva a biblioteca universitária deveria:

planejar seus serviços em relação aos objetivos da universidade; ver as bibliotecas como um sistema, opondo-se à biblioteca isolada; reestruturar as atividades da biblioteca em relação às atividades da universidade; introduzir princípios de centralização, coordenação e cooperação para evitar duplicação de atividades e assegurar a racionalidade administrativa (TARAPANOFF, 1981, p. 18).

Com isso, podemos observar que as bibliotecas universitárias devem e precisam participar do planejamento institucional de sua instituição, independentemente da frequência com que se envolvem, uma vez que seus serviços devem estar sempre relacionados aos objetivos fundamentais da universidade, planejando suas ações e atividades, visando atender as atividades de sua instituição e cooperando em todos os níveis.

Outra questão importante diz respeito à participação do OC na deliberação sobre o orçamento destinado ao sistema de bibliotecas na instituição, o quadro 3 apresenta o que foi coletado:

**Quadro 3** - O OC participa da deliberação orçamentária destinada ao sistema de bibliotecas

<b>BIBLIOTECÁRIOS</b>	<b>RESPOSTAS</b>
BG1	Nunca
BG2	Muita frequência

Fonte: Coleta de dados da pesquisa, 2019

Com base nas informações coletadas na amostra, percebe-se que o órgão coordenador da biblioteca universitária da UFS nunca participa da deliberação no que tange ao orçamento destinado ao sistema de bibliotecas na instituição, demonstrando, assim, que há barreiras ou limites em relação aos direitos de deliberar sobre o orçamento que deve ser designado para fazer com que a biblioteca tenha mais qualidade no seu funcionamento e prestação de serviços à comunidade acadêmica e outros que utilizam sua estrutura física e organizacional. Por outro lado, a biblioteca universitária da UNIT participa com muita frequência, fato este que comprova que a mesma atua de modo mais ativo e efetivo no que diz respeito ao orçamento que deve ser destinado a ela, ou seja, ela possui mais liberdade para

influenciar as tomadas de decisões sobre os valores que devem ser repassados para sua unidade de informação.

Referente à organização da biblioteca universitária, Lemos e Macedo (1974) nos dizem que devem ser levados em consideração alguns elementos muito importantes, como:

A biblioteca universitária central deve ser a responsável pelo controle da aplicação dos recursos orçamentários destinados a material bibliográfico, mesmo quando tais recursos sejam provenientes de fundos especiais, doações de terceiros ou convênios estabelecidos por outras unidades (LEMOS; MACEDO, 1974, p. 173).

Sendo assim, fica evidente que as bibliotecas devem ser as responsáveis pela aplicação dos recursos orçamentários, já que o gestor da unidade de informação é o mais capacitado para saber das suas necessidades e dos valores que devem ser designados a ela, porém não é o que acontece com a biblioteca da central da UFS, uma vez que o Órgão Coordenador nunca está envolvido nas discussões sobre o orçamento destinado à mesma, diferentemente da biblioteca Central da UNIT. Com isso, observa-se que deve haver mais participação do OC da UFS para que seja possível trazer ainda mais benefícios para sua unidade informacional.

Na mesma linha de pensamento, há a presença de uma questão fundamental na coleta dos dados, a qual diz respeito ao fato do OC exercer ou não o controle interno das receitas e as despesas das unidades do sistema das bibliotecas, como estão apresentadas no quadro 4 abaixo:

**Quadro 4** - O OC exerce o controle interno das receitas e as despesas das unidades do sistema

<b>BIBLIOTECÁRIOS</b>	<b>RESPOSTAS</b>
BG1	Nunca
BG2	Muita frequência

Fonte: Coleta de dados da pesquisa, 2019

Com base nas respostas apresentadas pelos bibliotecários gestores das duas unidades analisadas, pode-se observar que a biblioteca universitária da UFS não tem o controle das suas receitas e não possui o controle das despesas das unidades, enquanto que a biblioteca da UNIT apresenta o controle tanto das receitas quanto das despesas com muita frequência. Tal questão distinta entre as duas unidades informacionais se dá devido ao fato de que as bibliotecas universitárias brasileiras são vistas como suporte de apoio técnico-científico

das instituições as quais fazem parte, perdendo, assim, a sua autonomia e direito de decidir sobre o destino das verbas destinadas a elas, como mostra abaixo:

Pode-se sentir que, de fato, o orçamento é um dos pontos de estrangulamento das bibliotecas universitárias, responsável por muitos de seus problemas de acervo, pessoal, material e equipamento e instalações. Por outro lado, esses orçamentos, muitas vezes, são fragmentados por bibliotecas que terminam sem poder, de fato, realizar algo com verba tão irrisória. Um orçamento global para o sistema bibliotecário de uma universidade, a ser movimentado pela biblioteca central, parece ser a medida mais racional e econômica. Há, inclusive, com respeito a orçamento, outros problemas como fato de algumas bibliotecas não constituírem unidade orçamentária, o que faz com que elas não saibam com quanto podem contar para a sua programação. E também a biblioteca não participa da elaboração do orçamento do programa (FERREIRA, 1980, p. 75).

Por outro lado, observa-se que este princípio se encaixa e é aplicado somente quando diz respeito às bibliotecas das universidades federais do Brasil, como é o caso da Biblioteca Central da Universidade Federal de Sergipe, uma vez que o seu OC nunca exerce o controle de suas receitas e de suas despesas. Em contrapartida, a Biblioteca da Universidade Tiradentes, por ser uma instituição de ensino superior privada, exerce o controle de suas receitas e de suas despesas com muita frequência.

Uma outra questão de suma importância atrelada às bibliotecas universitárias está associada ao órgão coordenador possuir uma estrutura e infraestrutura para captar e gerenciar recursos externos e internos de projetos ou outras atividades que favoreçam o seu autofinanciamento. Dessa feita, de acordo com as respostas dos bibliotecários gestores entrevistados na pesquisa, a coleta de dados apresentou as seguintes informações (Quadro 5):

**Quadro 5 - O OC possui estrutura e infraestrutura para captar e gerenciar recursos externos e internos de projetos ou outras atividades que favoreçam o seu autofinanciamento**

BIBLIOTECÁRIOS	RESPOSTAS
BG1	Ocasionalmente
BG2	Muita frequência

Fonte: Coleta de dados da pesquisa, 2019

Como se pode observar nas respostas obtidas, foi apresentado pelo OC da biblioteca universitária da UFS que a sua unidade de informação de modo ocasional tem estrutura e infraestrutura para arrecadar e gerenciar recursos de projetos sejam eles de natureza externa ou interna, bem como outras atividades que contribuam para o seu financiamento próprio. Por sua vez, o gestor da biblioteca da UNIT afirmou que sua unidade possui com muita frequência tanto a estrutura quanto à infraestrutura para gerenciar e captar

tais recursos, todavia, os recursos que a sua biblioteca dispõe são geralmente recursos internos e não externos. Sendo assim, as bibliotecas não devem desenvolver seus trabalhos e atividades com base nas demandas dos serviços, fato este que é considerado como paradigma usual da grande parte das bibliotecas universitárias, conforme enfatizam Heermann, Costa e Matias (2000, p. 7).

Não possuir estratégias próprias, e agir em função das demandas, muitas vezes desorganizadas, provenientes dos diversos grupos existentes dentro da universidade. Esta falta de identidade faz diferença no reconhecimento da biblioteca como órgão no mesmo nível de importância e status que os demais órgãos da universidade.

Nesse contexto, os gestores devem planejar seus serviços através de projetos ou atividades desenvolvendo uma atuação profissional em consonância com as práticas gerenciais mais atualizadas e modernas, observando sempre o seu ambiente organizacional. Em outras palavras, os gestores devem possuir o controle dos recursos destinados à sua instituição para poderem atuar de modo mais eficaz na prestação dos serviços ofertados aos usuários e não ficarem dependentes dos demais órgãos da universidade. Com isso, ficou evidente que a biblioteca universitária da UFS, às vezes, não possui o controle dos recursos sejam eles internos ou externos, ficando, assim, a cargo dos outros órgãos que compõem a Universidade Federal de Sergipe como, por exemplo, a reitoria ou pró-reitoria, uma vez que possa ser porque ela faz parte de instituição federal, ou seja, é pública. Por outro lado, pode-se observar que a biblioteca da UNIT, a qual faz parte de uma instituição privada, tem mais controle dos recursos destinados a ela, sendo que tais recursos são geralmente internos e raramente externos, mostrando, assim, que ela possui um autofinanciamento para manter seus serviços de modo mais autônomo e independente, de certo modo, enquanto que a outra biblioteca supracitada não demonstra possuir tanta autonomia e independência, como foi constatado e apresentado.

Há a existência de um fator determinante para o exercício da função de um bibliotecário que desempenha suas atividades como gestor de uma biblioteca universitária, o qual está associado ao modelo de planejamento e avaliação da sua respectiva unidade de informação, referindo ao modelo de gestão, às práticas de planejamento e ao sistema de avaliação. Nesse contexto, surgiram questões bastante relevantes em relação a este critério de análise das bibliotecas universitárias, as quais fazem parte da presente pesquisa, tais como saber se o modelo de gestão do órgão coordenador da biblioteca se baseia em uma missão adequada à missão da instituição e, se a partir dela, elabora seu plano estratégico de trabalho,

tendo objetivos e metas estabelecidos devidamente orçados. Sendo assim, de acordo com o quadro 6, podemos observar o seguinte:

**Quadro 6** – Adequação do modelo de gestão do OC à missão institucional e elaboração do planejamento estratégico

<b>BIBLIOTECÁRIOS</b>	<b>RESPOSTAS</b>
BG1	Muita frequência
BG2	Muita frequência

Fonte: Coleta de dados da pesquisa, 2019

Pode-se constatar que, em consonância com as respostas coletadas pelos entrevistados, as duas bibliotecas universitárias estudadas executam um modelo de gestão norteado em um planejamento estratégico que segue a missão de suas respectivas instituições, atingindo suas metas e objetivos com muita frequência. Mas, além disso, a unidade informacional da UNIT evidenciou que incorpora em seu planejamento estratégico o PDI (Plano de Desenvolvimento Integrado), o qual tem como finalidade fazer com que os objetivos e metas traçados sejam devidamente atingidos. Nessa mesma linha de raciocínio, Lima (1978) nos apresenta que, nas questões de caráter administrativo, o planejamento da biblioteca universitária deve ser sistemático, levando em consideração o ambiente do qual ela está integrada. Além disso, o autor ainda defende a ideia de que não se deve pensar em planejamento em uma determinada biblioteca universitária sem levar em conta os objetivos, metas e planos das instituições as quais ela está incorporada. O autor ainda ressalta que historicamente que:

a falta de objetivos definidos para o ensino universitário provocou, no Brasil, idêntica indefinição dos objetivos de suas bibliotecas. Estatutos e regimentos aludiam, é certo, e sempre de maneira vaga e imprecisa, às finalidades das Instituições e ao papel que a biblioteca deveria desempenhar como suporte às atividades da escola ou faculdade a que pertencia (LIMA, 1978, p. 12).

Com isso, pode-se observar que antigamente os objetivos traçados para as bibliotecas não eram bem definidos, fazendo com que o seu papel não fosse desempenhado como se deveria, contudo, nos dias atuais, percebemos que os modelos de gestão das bibliotecas universitárias estão mais preocupados e direcionados a seguirem as metas e objetivos das instituições as quais elas fazem parte integrante, fazendo, assim, com que suas metas e objetivos sejam alcançados devidamente.



Outra questão importante em relação ao planejamento e avaliação nas bibliotecas universitárias diz respeito à questão do regimento interno e da estrutura organizacional definida, se está adequada à sua função com relação à IES, conforme estão apresentadas no quadro 7:

**Quadro 7** - O OC conta com um regimento interno e uma estrutura organizacional definida e adequada à sua função com relação à IES

<b>BIBLIOTECÁRIOS</b>	<b>RESPOSTAS</b>
BG1	Muita frequência
BG2	Muita frequência

Fonte: Coleta de dados da pesquisa, 2019

A partir das informações extraídas da entrevista com os bibliotecários gestores pode-se contemplar que as unidades de informação analisadas contam com um regimento interno e uma boa estrutura organizacional e que estão completamente adequadas à sua função no que tange às Instituições de Ensino Superior, as quais fazem parte integrante. Nesse sentido, no que se refere à organização das bibliotecas universitárias, Ferreira (1980) nos diz que “[...] toda a organização precisa ser estudada como um sistema, com todas as propriedades essenciais a qualquer sistema social, e também como subsistema de um sistema social maior” (FERREIRA, 1980, p.16). Isso quer dizer que as bibliotecas devem sempre ter suas funções, estritamente, ligadas aos objetivos da sua IES, como é o caso das bibliotecas universitárias mencionadas e estudadas no presente estudo. Com isso, o mesmo autor ainda nos mostra que é de fundamental relevância que exista entre a universidade e as bibliotecas um processo, denominado por ele, de “retroalimentação”, visto que:

À medida que a universidade busca melhores padrões de ensino e pesquisa, sente-se pressionada a dar melhores condições às bibliotecas para que funcionem com eficácia; e estas, por sua vez, funcionando adequadamente, dão melhor apoio aos programas educacionais da própria universidade (FERREIRA, 1980, p. 9).

Sendo assim, contempla-se que a relação entre a universidade e a sua unidade informacional deve ser harmoniosa, uma contribuindo para o melhoramento da outra, havendo a presença de um sistema comunicativo e colaborativo entre elas, para que possam desenvolver suas funções para a comunidade acadêmica com mais qualidade e eficácia.

Devido ao grande crescimento do meio tecnológico, diversas organizações estão sempre buscando a modernização e incorporar a sua área de atuação o viés da tecnologia,

como é o caso das bibliotecas universitárias, que estão sempre procurando atender as demandas de seus usuários, a fim de melhorar e agilizar a sua prestação de serviço e produtos. Sendo assim, surgiu, na presente pesquisa, a necessidade de saber se o órgão coordenador das bibliotecas analisadas trabalha em rede eletrônica com as Bibliotecas Setoriais e dispõe de um Banco de Informações Gerenciais (BIG) ou software para o gerenciamento da coleção e dos serviços para atender às demandas do sistema de coleta de dados, conforme apresenta o quadro 8 a seguir:

**Quadro 8** - O OC trabalha em rede eletrônica com as Bibliotecas Setoriais e dispõe de um banco de informações gerenciais (BIG) ou software para o gerenciamento da coleção e dos serviços para atender às demandas do sistema de coleta de dados

<b>BIBLIOTECÁRIOS</b>	<b>RESPOSTAS</b>
BG1	Muita frequência
BG2	Muita frequência

Fonte: Coleta de dados da pesquisa, 2019

Com base nas informações obtidas, constatamos que os órgãos coordenadores das duas referidas bibliotecas estudadas afirmaram que sua unidade de informação atua em rede eletrônica com as demais bibliotecas que fazem parte do seu sistema de gerenciamento para atender as necessidades dos usuários e as demandas do sistema de coleta de dados com muita frequência, atestando que há uma rede de compartilhamento de informações gerenciais com as bibliotecas setoriais. Nesse contexto, no que diz respeito ao modelo de gestão das bibliotecas universitárias, com uma atuação que tenha como objetivo o desenvolvimento dos serviços prestados, Andrade et al. (1998) nos apresentam quatro características que as bibliotecas devem possuir para ser consideradas como centros de informação e referência, são elas:

- a) na seleção, tratamento e armazenamento de publicações e outros materiais, melhorando a qualidade do tratamento, com a inclusão de outras informações de interesse aos usuários, como conteúdos, indicadores de qualidade, resumos etc., nos catálogos on-line e bases institucionais;
- b) na busca e acesso à informação desejada e obtida em qualquer lugar que ela esteja. Foram planejados: consulta remota às bases de dados locais e serviços oferecidos aos usuários; ampliação do acesso a bases de textos completos, de diretórios etc.; cursos que visem à aut capacitação do usuário na recuperação da informação; criação de um serviço de vigilância informacional a usuários, internos e externos, sobre problemas e progressos relevantes da área; acesso à Internet pelo usuário; serviço de comutação extensivo a todos os usuários; implantação de sistema de transferência digital de cópias;
- c) criação de outros formatos de disseminação e divulgação da informação, pretendendo-se criar outras bases de dados como, por exemplo, de referência da produção nacional da área; bases de dados estatísticos de interesse das pesquisas

epidemiológicas; base de diretórios; base de especialistas, entre outras; criação de novos veículos de divulgação da informação, inclusive no formato eletrônico; d) na manutenção de sistemas de acompanhamento e avaliação por intermédio do desenvolvimento de estudos de necessidades dos usuários, como meio de criação de novos serviços e avaliação dos existentes; constante atualização na identificação de novas tecnologias necessárias à melhoria dos serviços prestados. (ANDRADE et al., 1998, p. 312).

Dessa forma, observa-se que as bibliotecas universitárias devem buscar outros meios além dos convencionais para poder atender todas as necessidades dos seus usuários, bem como devem fazer essas modificações nos processos gerenciais atendendo as exigências e as necessidades da instituição a qual ela faz parte. Como foi destacado, temos a evidência de que as duas bibliotecas universitárias estudadas trabalham com este tipo de estrutura organizacional, uma vez que dispõem de uma rede eletrônica com as bibliotecas setoriais, a fim de atender melhor as demandas do sistema de coleta de dados e dos seus clientes.

Outro ponto relevante levantado na pesquisa diz respeito se o OC conta com um setor específico (ou unidade organizacional) de planejamento e avaliação, e se seu pessoal tem formação adequada para este fim ou conta com o apoio ou assessoria de uma Comissão de Planejamento ou de Biblioteca. E, com base no quadro 9, podemos observar que:

**Quadro 9** – O OC conta com um setor específico (ou unidade organizacional) de planejamento e avaliação, seu pessoal tem formação adequada para este fim ou conta com o apoio ou assessoria de uma Comissão de Planejamento ou de Biblioteca

<b>BIBLIOTECÁRIOS</b>	<b>RESPOSTAS</b>
BG1	Nunca
BG2	Muita frequência

Fonte: Coleta de dados da pesquisa, 2019

Consoante às informações coletadas na amostra, pode-se contemplar que o OC da biblioteca universitária da UFS nunca conta com unidade organizacional específica que atue no planejamento e avaliação da sua unidade de informação ou conta com apoio de uma Comissão de Planejamento, enquanto que o OC da biblioteca da UNIT conta com tal setor com muita frequência, o qual é organizado por um sistema denominado Sistema Integrado de Bibliotecas (SIB). Nesse caso, podemos averiguar que a unidade informacional da UFS necessita incorporar em seus processos de gerenciamento uma unidade organizacional para avaliar e planejar melhor suas atividades desempenhadas, a fim de mensurar suas potencialidades e desenvolvimento institucional. Nesse sentido, para que os gestores

bibliotecários possam avaliar melhor a sua realidade em relação ao planejamento, seria necessário levar em conta quatro critérios considerados como excelência. São eles:

- a) a biblioteca é uma unidade orçamentária da IES;
- b) o orçamento é determinado regimentalmente e representa um mínimo de 4 ou 5% do orçamento da IES (recursos do Tesouro), excluindo-se a folha de pagamento.
- c) a receita prevista (receita real e despesas realizadas) é controlada pela biblioteca;
- d) a biblioteca tem infraestrutura e estrutura para captar e gerir recursos externos procedentes de projetos, editais, departamentos, programas de pós-graduação etc., oriundos da prestação de serviços à comunidade externa, que contribuam para o seu autofinanciamento (LUBISCO, 2011, p. 46).

Como pode ser observado na coleta dos dados apresentada, foi evidenciado que a biblioteca da UFS não conta com um setor específico para planejar e avaliar as suas atividades desenvolvidas, ou seja, a unidade precisa de uma Comissão de Planejamento para poder ter mais poder de decisão para planejar e traçar suas metas. Para Lubisco (2011), o planejamento e a avaliação são considerados como ferramentas essenciais que servem para auxiliar as atividades de gestão da biblioteca. Além disso, tem como conhecer o sucesso de um plano, reavaliar os resultados obtidos e elaborar novos objetivos.

Por sua vez, uma questão importante em relação à gestão de bibliotecas universitárias refere-se ao OC contar com um sistema de avaliação de desempenho das bibliotecas da IES, registrando em uma política com instrumentos específicos, tais como: princípios e critérios, sistema de coleta de dados e respectivo BIG, sistema de indicadores e padrões, modelo definido de relatório, manuais de procedimento e relatório de análise crítica de desempenho. E, com base nas informações coletadas no quadro 10, temos a seguinte observação:

**Quadro 10** – O OC conta com um sistema de avaliação de desempenho das bibliotecas da IES, registrando em uma política com instrumentos específicos, tais como: princípios e critérios, sistema de coleta de dados e respectivo BIG, sistema de indicadores e padrões, modelo definido de relatório, manuais de procedimento e relatório de análise crítica de desempenho

<b>BIBLIOTECÁRIOS</b>	<b>RESPOSTAS</b>
BG1	Frequentemente
BG2	Muita frequência

Fonte: Coleta de dados da pesquisa, 2019

Conforme apresentado no quadro acima, podemos observar que o OC da biblioteca da Universidade Federal de Sergipe dispõe de um sistema de avaliação de desempenho das bibliotecas que compõem a instituição a qual ela faz parte de modo

frequente, já o OC da biblioteca da Universidade Tiradentes conta com muita frequência com um sistema de avaliação de desempenho, o qual acontece anualmente. Com isso, ambos os órgãos coordenadores possuem, de fato, um sistema avaliativo, embora um seja mais ativo que o outro, como foi descrito no quadro.

O processo de avaliação de desempenho das bibliotecas universitárias tem como finalidade analisar o cumprimento de suas ações planejadas, tais como: os critérios e os métodos da coleta de dados do sistema e as formas de sua obtenção, a fim de avaliar a prestação de serviços. Dessa forma, consoante Almeida (2000, p. 11):

A principal função da avaliação é produzir conhecimentos relativos à unidade de informação, a organização em que esta se situa e a seu ambiente, para servir de subsídio ao planejamento tanto na fase de elaboração do plano, programa ou projeto, quanto na fase de implementação das ações. A avaliação possibilita a escolha certa, ou seja, a correta definição dos objetivos no momento da concepção do plano. Na implementação do plano, produz informações que contribuem para a maior produtividade e para a melhoria da qualidade. No final do processo, permite comparar resultados esperados e conseguidos, conhecer o nível de satisfação do público-alvo e os efeitos do planejamento na unidade de informação, na organização e no ambiente.

Sendo assim, a avaliação de desempenho das bibliotecas universitárias é vista como algo fundamental, pois a partir da mensuração dos dados quantificados, a biblioteca tem como avaliar as suas melhorias, a fim de que possa atender as demandas da comunidade acadêmica a qual presta seus serviços. Nessa perspectiva:

avaliação é o processo de identificar e coletar dados sobre uma organização ou seus programas, operações e/ou serviços específicos. Esses dados, vistos dentro de um contexto de tomada de decisão ou de definição de políticas, fornecem informações sobre a eficácia, eficiência, impacto e valor de um programa, operação ou serviço; Os dados também fornecem uma base para fazer recomendações para melhorias. De fato, os tomadores de decisão consideram a avaliação como um meio de obter informações úteis para decidir se continuam um programa, serviço ou atividade [...] (HERNON; ALTMAN, 1995, p. 15, tradução nossa).

Dessa maneira, podemos constatar que as bibliotecas universitárias devem possuir em seus sistemas a avaliação de desempenho para poder mensurar melhor seus serviços e operações organizacionais para buscar as devidas melhorias e atender com eficácia seus usuários. Nesse contexto, com base nos dados coletados, pode-se compreender que as duas supracitadas bibliotecas possuem em seu órgão coordenador um sistema de avaliação, isto mostra que os seus gestores estão preocupados com uma prestação de serviços com mais qualidade.

Como toda organização necessita de um meio de comunicação interno para que haja agilidade na prestação de serviços para os usuários, surgiu a necessidade de observar se as bibliotecas universitárias possuem um sistema que conta com mecanismos formais de comunicação interna, tais como: quadros de avisos, boletins informativos, ramais telefônicos, telefax, correio eletrônico, intranet. Assim, as informações contidas no quadro 11 nos mostram que:

**Quadro 11** – O sistema de bibliotecas conta com mecanismos formais de comunicação interna, tais como: quadros de avisos, boletins informativos, ramais telefônicos, telefax, correio eletrônico, intranet

<b>BIBLIOTECÁRIOS</b>	<b>RESPOSTAS</b>
BG1	Muita frequência
BG2	Muita frequência

Fonte: Coleta de dados da pesquisa, 2019

Conforme as respostas dos bibliotecários gestores das duas unidades informacionais analisadas, podemos constatar que as duas mencionadas bibliotecas dispõem de um sistema de comunicação formal com muita frequência, o qual elas mantêm uma comunicação interna favorecendo a interação com seus usuários e colaboradores. Além dos boletins informativos, correio eletrônico e ramais telefônicos e a intranet, a biblioteca universitária da UNIT dispõe das redes sociais que são centralizadas e somadas ao marketing da instituição, ampliando, assim, as suas formas de comunicação.

Para os estudiosos das questões organizacionais das instituições, a comunicação interna é concebida como uma ferramenta estratégica organizacional que promove a compatibilidade dos interesses da organização e seus colaboradores, estimulando o diálogo e a troca de informações e a participação em todos os níveis. Diante disso, a comunicação interna é definida como um:

sistema de informação paralela e não substitutivo do fluxo de documentação funcional que circula por uma empresa e necessário para o seu desenvolvimento, por quanto se constitui em um valioso instrumento para a melhoria da gestão e para a análise da sua própria organização e estrutura (GOLDHABER, 1991, p.85).

Dessa forma, a comunicação interna nas bibliotecas universitárias funciona como um elemento importante que vai fazer com que haja um alcance maior dos objetivos do órgão coordenador, uma vez que terá a participação efetiva de todos os seus colaboradores. Mas, para tanto, é preciso que essa comunicação interna tenha a finalidade de cumprir a missão da instituição, visto que ela deve “contribuir para o desenvolvimento e a manutenção de um

clima positivo, propício ao cumprimento das metas estratégicas da organização e ao crescimento continuado de suas atividades e serviços [...]” (TORQUATO, 2002, p. 54-55).

Um ponto considerado como crucial, na gestão de uma determinada biblioteca universitária, está associado à questão do administrador da unidade ter conhecimento total do seu quadro de colaboradores e acompanhar de perto o seu desenvolvimento profissional, a fim de ter um controle maior do seu quadro de funcionários, observando os interesses da instituição de ensino a qual a biblioteca está inserida e dos seus próprios empregados. Pensando nisso, surgiu um questionamento de extrema relevância na presente pesquisa o qual diz respeito em analisar, nas duas bibliotecas universitárias estudadas, se o Órgão Coordenador tem controle do pessoal que contribui para o desenvolvimento das unidades de informação, referindo-se à gestão dos processos de interesse da IES e do próprio servidor e trata dos programas de educação continuada, considerando os objetivos, as necessidades, as demandas e a inovação do sistema de bibliotecas. Sendo assim, surgiu como um dos questionamentos levantados avaliar se o OC tem conhecimento do quantitativo de pessoas alocadas por categoria, função e titulação, conforme mostra o quadro 12:

**Quadro 12** – O OC tem conhecimento do quantitativo de pessoas alocadas por categoria, função e titulação

<b>BIBLIOTECÁRIOS</b>	<b>RESPOSTAS</b>
BG1	Muita frequência
BG2	Muita frequência

Fonte: Coleta de dados da pesquisa, 2019

Diante das informações apresentadas no quadro acima, podemos constatar que o OC das duas bibliotecas universitárias, tanto da UFS quanto da UNIT, tem conhecimento do quantitativo de funcionários que está alocado em suas respectivas unidades informacionais, além disso, possui conhecimento quanto à sua função, titulação e categoria, ou seja, os dois gestores bibliotecários das duas unidades atuam ativa e efetivamente em relação ao entendimento das funções, atividades e capacitação dos seus colaboradores.

Dessa forma, é de fundamental importância que os gestores tenham conhecimento do pessoal que faz parte da sua instituição, uma vez que “o conhecimento vem se tornando diferencial para as organizações que buscam excelência, e sem ele a utilização do potencial humano fica precária, inviabilizando todo o processo de geração de produtos e serviços condizentes com as demandas internas e externas” (FARIA et al., 2005, p. 27). Com isso,

podemos entender que o órgão coordenador de uma biblioteca universitária deve possuir o devido conhecimento de seu quadro de colaboradores, bem com sua formação e funções dentro da unidade informacional, levando em consideração os objetivos da biblioteca e da IES a qual está incorporada, ainda também observando as demandas e necessidades dos usuários, entre outros fatores, para poder prestar seus serviços e produtos com qualidade, como é o caso visto nas duas bibliotecas mencionadas na presente pesquisa.

Uma segunda questão relevante sobre a gestão de pessoal em uma unidade de informação de uma universidade, refere-se em compreender se a formação do pessoal do sistema de bibliotecas está em consonância com as suas funções desenvolvidas, assim, o quadro 13 nos apresenta que:

**Quadro 13** – A formação do pessoal do sistema de bibliotecas está em consonância com as suas funções desenvolvidas

<b>BIBLIOTECÁRIOS</b>	<b>RESPOSTAS</b>
BG1	Muita frequência
BG2	Muita frequência

Fonte: Coleta de dados da pesquisa, 2019

Com base na coleta de dados obtida na pesquisa descrita acima, observa-se que nas duas bibliotecas analisadas a formação do pessoal que desenvolve suas atividades está de acordo com as funções que o pessoal desempenha, ou seja, com base na titulação de cada colaborador, cada funcionário está apto para atuar com eficiência e possui capacitação adequada nas atividades desenvolvidas, não havendo, assim, disparidade nas suas atribuições.

Nesse contexto, Lubisco (2011), referindo-se à gestão de bibliotecas, nos diz que os gestores devem ter conhecimento do seu pessoal, para que a sua unidade de informação venha a adquirir uma nota máxima durante o processo de avaliação, bem como deve ser coerente quanto à formação do pessoal, tendo como base a sua função que executa na biblioteca universitária. Nesse sentido, podemos observar que nas duas bibliotecas supracitadas, os órgãos coordenadores atuam seguindo este preceito à risca, ou seja, ambos os gestores das unidades informacionais estão sempre assistindo seus colaboradores e atentos ao fato de os funcionários estarem desenvolvendo suas funções de acordo com a formação profissional e suas capacidades específicas.

Outro ponto relevante na questão de compreender o quadro de pessoal nas bibliotecas universitárias condiz em avaliar se o sistema de bibliotecas mantém uma



proporção de pessoal segundo o número de usuários, seguindo os seguintes quantitativos: 1 bibliotecário/para atender de 400 a 500 alunos; 1 auxiliar de biblioteca para atender até 500 alunos; 1 bibliotecário-chefe/setor do OC e das bibliotecas setoriais e 2 estagiários/bibliotecário para os serviços ao usuário e apoio aos serviços técnicos. O quadro 14 nos mostra que:

**Quadro 14** – O sistema de bibliotecas mantém uma proporção de pessoal segundo o número de usuários

<b>BIBLIOTECÁRIOS</b>	<b>RESPOSTAS</b>
BG1	Frequentemente
BG2	Ocasionalmente

Fonte: Coleta de dados da pesquisa, 2019

Conforme podemos analisar no quadro acima apresentado, o sistema de bibliotecas da Universidade Federal de Sergipe mantém frequentemente uma proporção de pessoal para atender aos usuários, segundo o quantitativo descrito logo acima, enquanto que o sistema de bibliotecas da Universidade Tiradentes mantém este quantitativo de modo ocasional, ou seja, nem sempre a quantidade de funcionários para atender aos usuários e desenvolver outras atividades dentro do ambiente da biblioteca é o suficiente, fator este que pode comprometer o desenvolvimento das atividades com eficiência e qualidade, bem como pode prejudicar na disseminação da informação para os usuários, entre outros serviços que eles possam precisar do auxílio dos bibliotecários que trabalham nas unidades informacionais ou de outros funcionários que atuam nestes ambientes.

De acordo com o critério de definição apresentado por Lubisco (2011), em relação ao número de servidores e o número de bibliotecários que as bibliotecas universitárias analisadas dispõem, o quantitativo destacado na presente pesquisa mostra-se como insuficiente para atender o contingente de usuários nas bibliotecas, sendo assim, observa-se que as duas bibliotecas precisam, de fato, aumentar o seu quantitativo de pessoal para poder prestar seus serviços aos usuários com mais agilidade e eficácia. Nessa mesma linha de pensamento, Miranda (2006) enfatiza que esta problemática da falta de pessoal é um problema antigo e é vivenciado por diversas bibliotecas universitárias no país inteiro. “As estatísticas demonstram que, apesar do progresso nos últimos anos (o texto original foi apresentado pelo autor, no I SNBU, em Niterói, no ano de 1978), é ainda diminuto o número de bibliotecários em relação com o universo de usuários” (MIRANDA, 2006, p. 7).

Por fim, Lira, Vale e Barbalho (2014) ressaltam que, para que uma biblioteca universitária possa promover serviços considerados de boa qualidade, faz-se necessário que o quantitativo de funcionários esteja em consonância com as suas atividades e seja também suficiente para prestar o atendimento ao número de usuários potenciais.

Toda organização deve avaliar se seus colaboradores procuram se qualificar ainda mais para ter uma evolução profissional e a instituição deve também promover tal qualificação ou deliberar meios para que seus funcionários tenham essa oportunidade. Dessa maneira, surgiu um questionamento que diz respeito em avaliar se existe um plano estratégico do OC que inclua um programa de formação para todo o pessoal por categoria funcional, em consonância com os objetivos estabelecidos e/ou com as necessidades diagnosticadas, ou se conta com dotação orçamentária específica para tal finalidade, conforme mostra o quadro 15:

**Quadro 15** – O plano estratégico do OC inclui um programa de formação para todo o pessoal por categoria funcional, em consonância com os objetivos estabelecidos e/ou com as necessidades diagnosticadas? Conta com dotação orçamentária específica para tal

<b>BIBLIOTECÁRIOS</b>	<b>RESPOSTAS</b>
BG1	Nunca
BG2	Muita frequência

Fonte: Coleta de dados da pesquisa, 2019

De acordo com as respostas obtidas na pesquisa e apresentadas no quadro acima, podemos constatar que OC da biblioteca universitária da Universidade Federal de Sergipe não tem um plano estratégico que promova uma formação continuada para todo o seu pessoal, sendo assim, pode-se inferir que caso um indivíduo queira uma qualificação melhor e evoluir profissionalmente, ele mesmo deve investir em curso de especialização ou realizar outra atividade que tenha com finalidade sua capacitação e aperfeiçoamento profissional. Por outro lado, ao analisarmos o Órgão Coordenador da biblioteca universitária da Universidade Tiradentes, podemos concluir que o mesmo tem um plano estratégico que dispõe um programa de formação e capacitação para o seu pessoal como um todo, isso nos mostra que o gestor desta unidade informacional acompanha, com o apoio institucional, o crescimento profissional de seu pessoal, fator este considerado como muito importante, uma vez que o pessoal de uma biblioteca universitária é a chave para fazer com que ela possa desempenhar suas funções de disseminadora de informação para todos os estudantes da comunidade acadêmica com eficiência e qualidade.

Nesse contexto, o gestor da biblioteca universitária deve procurar capacitar seu pessoal para fazer com ele cresça e possa desempenhar suas habilidades e por em prática os conhecimentos adquiridos de forma incorporar mais valor aos serviços fornecidos. Assim, para Cardoso et al. (2014, p. 6), a formação por categoria:

[...] deve atender as necessidades do setor e principalmente de cada pessoa envolvida no trabalho. Objetiva ajudar os envolvidos a adquirir mais eficiência em suas atividades profissionais, além de proporcionar novas habilidades, influencia no desenvolvimento de suas atividades pessoais.

Nessa perspectiva, a falta de capacitação e formação adequada pode contribuir para a existência de dificuldades na realização e prestação dos serviços, uma vez que o pessoal estará despreparado para a execução de diversas atividades, o que acarretará na precarização no atendimento aos usuários para sanar suas necessidades informacionais. Com isso, podemos concluir que o OC da biblioteca universitária da UFS necessita, de fato, buscar capacitar seu pessoal, a fim de fazer com que seus serviços sejam prestados com mais qualidade, bem como pensar mais nos interesses da instituição informacional, já que a formação do pessoal fará com que ele não só cresça profissionalmente como também cresça o conceito da biblioteca em relação à prestação de serviços aos usuários.

Por fim, o último questionamento levantado para a gestão de bibliotecas universitárias se refere em avaliar o OC tem um plano estratégico que conta com uma dotação orçamentária, em particular, para executar um programa de formação para todos os seus funcionários por categoria, como nos mostra o quadro 16:

**Quadro 16** – O plano estratégico do OC conta com dotação orçamentária específica para realizar um programa de formação para todo o pessoal por categoria funcional

<b>BIBLIOTECÁRIOS</b>	<b>RESPOSTAS</b>
BG1	Nunca
BG2	Muita frequência

Fonte: Coleta de dados da pesquisa, 2019

Consoante os dados levantados na pesquisa e descritos no quadro acima, contempla-se que não há um plano estratégico traçado pelo OC da biblioteca universitária da UFS para a realização de um programa de formação para o seu pessoal por categoria funcional. Tal fato faz com que seja observado que nesta biblioteca federal não existe um orçamento destinado para a capacitação de seus funcionários no setor bibliotecário, o que nos

apresenta, dessa forma, é que os administradores das IES federais devem direcionar o olhar ainda mais para este setor, o qual exerce um papel primordial para toda a sua comunidade acadêmica. Sendo assim, devem ser investidos mais fundos para a formação desse pessoal. Por outro lado, observa-se que na biblioteca universitária da UNIT há com muita frequência um plano estratégico orçamentário para a realização de um programa que promove a formação do seu pessoal por categoria, demonstrando, assim, que esta unidade informacional, de fato, está atenta para o aperfeiçoamento de seu pessoal promovendo a sua formação contínua, promovendo serviços prestados de melhor qualidade em todos os aspectos.

Em relação às bibliotecas universitárias, sobretudo as federais, não contarem com um orçamento específico para a formação do seu pessoal, para Ferreira (1980, p. 75) “Há, inclusive, com respeito a orçamento, outros problemas como fato de algumas bibliotecas não constituírem unidade orçamentária, o que faz com que elas não saibam com quanto podem contar para a sua programação”. Isso nos mostra que a falta de orçamento ou não saber com quanto o gestor pode contar acaba prejudicando na criação de um planejamento mais específico para poder capacitar seu pessoal, como é constatado com o OC da biblioteca universitária da Universidade Federal de Sergipe.

Embora seja pressuposto pelo Ministério da Educação (MEC), por meio da criação do Plano Nacional de Bibliotecas Universitárias (PNBU), a criação do planejamento de recursos humanos que tenha como finalidade a dotação pelas universidades de condições para a formação e qualificação dos funcionários das bibliotecas (BRASIL, 1986), percebe-se que a UFS não conta com tal orçamento para a finalidade proposta. Diante disso, nota-se que as bibliotecas universitárias federais precisam se planejar melhor e pensar também em uma maneira de como arrecadar verbas para qualificar seu pessoal, a fim de buscar tanto a melhoria profissional dos seus funcionários, quanto buscar a sua melhoria no que tange à prestação de serviços aos usuários.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com a pesquisa realizada a respeito das competências gerenciais de um gestor de biblioteca universitária, conclui-se que os gestores de unidades de informação devem possuir algumas competências e habilidades para poder gerenciar seus colaboradores e a unidade a fim de atuar com êxito e qualidade, buscando sempre prestar um serviço ágil e de qualidade para seus usuários.

Nesse contexto, a presente pesquisa teve como finalidade compreender como são desenvolvidas as atividades dos bibliotecários gestores que atuam na Biblioteca Central da Universidade Federal de Sergipe (UFS) e da Biblioteca Universitária da Universidade Tiradentes (UNIT), tendo como objetivos identificar os processos gerenciais que são desenvolvidos em bibliotecas universitárias, entender as etapas de planejamento e avaliação nas bibliotecas estudadas e fazer um mapeamento das competências gerenciais dos gestores de bibliotecas universitárias.

Diante disso, após a análise dos dados coletados, na pesquisa, foram observados os seguintes processos desenvolvidos pelos gestores das bibliotecas da UFS e da UNIT:

- processo de planejamento estratégico;
- processo de marketing;
- processo de gestão de pessoas.

Em relação ao processo de planejamento estratégico, verificou-se que os gestores bibliotecários das duas bibliotecas analisadas norteiam os objetivos e metas das suas respectivas unidades de informação de acordo com os objetivos da instituição de ensino superior à qual fazem parte integrante. Além disso, foi observado também que, tanto o gestor da biblioteca da UFS quanto o gestor da biblioteca da UNIT, têm um regimento interno adequado e uma estrutura organizacional bem definida de acordo com a sua função em relação à instituição que está inserida. Não obstante, o gestor da biblioteca da UFS poderia contar com uma Comissão de planejamento ou de bibliotecas para auxiliar nas questões de planejamento e avaliação, como acontece com o gestor da outra biblioteca analisada.

No que tange ao processo de marketing das bibliotecas universitárias estudadas, percebeu-se que ambas adotam diferentes recursos de comunicação para divulgar as ações e serviços da biblioteca com a comunidade, para poder acompanhar o processo de disseminação da informação para todos os seus usuários, entre outras prestações de serviços que lhes são atribuídas.

Por sua vez, no que se refere ao processo de gestão de pessoas, foi verificado que os gestores das bibliotecas da UFS e da UNIT avaliam se a formação do seu pessoal está em consonância com as funções e atividades que desenvolvem nas bibliotecas. Por outro lado, foi observado no estudo em questão que nem sempre os gestores têm o conhecimento se o contingente de pessoal é o suficiente para atender a demanda de alunos na busca pela informação desejada. Já no que diz respeito à formação dos seus colaboradores, o gestor da biblioteca da UFS não conta com um plano que fomente e proporcione aos seus funcionários um programa de formação nem conta com orçamentos destinados a tal empreendimento, caso diferente apresentado pelo gestor da biblioteca da UNIT.

Por fim, no tocante ao processo de gestão de pessoas, foi visto que os gestores das duas bibliotecas, da UFS e da UNIT, não sabem de fato se a quantidade de bibliotecários e funcionários é um quantitativo ideal para suprir as necessidades informacionais dos seus usuários, uma vez que o gestor da biblioteca da UNIT não tinha uma assertiva concreta em relação à quantidade de bibliotecários que atendem aos alunos.

As competências de gestão, então, estão alinhadas aos processos observados e se referem a saber desenvolver planos de ações, a liderar equipes e a desenvolver projetos de marketing nas bibliotecas estudadas, tendo como foco o aprimoramento da prestação de serviços aos seus usuários, ainda também visando o crescimento da unidade de informação, a fim de fazer dela um ambiente mais harmonioso e tranquilo não só para os usuários, mas também para seus funcionários.

Almeja-se, com os resultados obtidos nesta pesquisa, que os critérios apresentados possam servir de auxílio tanto aos gestores de bibliotecas universitárias federais e privadas quanto aos estudantes do Curso de Biblioteconomia para que eles possam ter uma dimensão melhor das competências gerenciais de um bibliotecário que atua como administrador de uma unidade de informação, a qual tem como principal meta e objetivo promover o acesso à informação aos usuários, mas que seja de modo eficaz e com qualidade.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, M. T. D. de et al. Mudanças e inovações: novo modelo de organização e gestão de biblioteca universitária. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 27, n. 3, set./dez. 1998.

ALMEIDA, M. C. B. **Planejamento de bibliotecas e serviços de informação**. Brasília, DF: Briquet de Lemos Livros, 2000.

BARBALHO, C. R. S. et al. Gestão de bibliotecas: um estudo sobre o perfil do Bibliotecário-gestor na cidade de Manaus. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE BIBLIOTECOLOGIA E DOCUMENTAÇÃO, 29., 2000, Porto Alegre. **Anais eletrônicos...** Porto Alegre, 2000. Disponível em: <<http://dici.ibict.br/archive/00000696/01/T036.pdf>>. Acesso em: 20 out. 2017.

\_\_\_\_\_. Gestão baseada nas competências. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 12., 2004, Recife, **Anais eletrônicos...** Recife: UFP, 2004.p. 3. Disponível em: <<http://xa.yimg.com/kg/groups/15419196/442772819/name/GESTAO+BASEADA+NAS+COMPETENCIAS.pdf>>. Acesso em: 09 jan. 2018.

\_\_\_\_\_.; IRMÃO, M. N. Competências gerenciais dos gestores de bibliotecas universitárias de instituições de ensino público em Manaus. **Biblionline**, João Pessoa, v. 10, n. 2, p. 97-107, 2014. Disponível em: <<http://periodicos.ufpb.br/index.php/biblio/article/viewFile/16901/12484>>. Acesso em: 15 jan. 2018.

BASTOS, B.; GIACOMINI, B. A. Gestão de qualidade. Pontifícia Universidade Católica de Goiás, 2013. Disponível em: <[http://www.luisguilherme.com.br/download/ENG1530/TurmaC04/G09-Gestao\\_da\\_Qualidade.pdf](http://www.luisguilherme.com.br/download/ENG1530/TurmaC04/G09-Gestao_da_Qualidade.pdf)>. Acesso em: 15 jan. 2108.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria Nacional de Ensino Superior (SESU). **Plano nacional de bibliotecas universitárias: 1º PNB**. [Brasília], SESU, abr. 1986.

BORN, R. **Construindo o plano estratégico**: cases reais e dicas práticas. Porto Alegre: ESPM/Sulina, 2007. 217 p.

CARDOSO, M. L. *et al.* Gestão de pessoas nas bibliotecas do IFES: conhecer para valorizar. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 18., 2014, Belo Horizonte. **Anais eletrônico...** Belo Horizonte: [s.n.], 2014. p. 1-18. Disponível em: <<https://www.bu.ufmg.br/snbu2014/wp-content/uploads/trabalhos/571-2358.pdf>>. Acesso em: 10 fev. de 2019.

CARVALHO, N. M. S. Empreendedorismo em bibliotecas universitárias: a excelência do atendimento na Biblioteca Central da Universidade Federal de Sergipe. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 15., São Paulo. **Anais...** São Paulo: [CRUESP], 2008.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999. 457p.

\_\_\_\_\_. **Introdução à teoria geral da administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

DAVEL, E.; VERGARA, S. C. **Gestão com pessoas e subjetividade**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 285p.

DI FOGGI, R. A.; COLETTA, T. G.; CRISTIANINI, G. M. S. Planejamento estratégico em bibliotecas universitárias estaduais públicas do estado de São Paulo: análise, avaliação e proposta de um roteiro. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 16.; SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE BIBLIOTECAS DIGITAIS-BRASIL, 2. Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: [UFRJ], 2010.

DRUCKER, P, F. **Fator humano e desempenho**. São Paulo: Ênio Matheus Guazzelli, 1981.

\_\_\_\_\_. **O homem que inventou a Administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

ERDMANN, R. H. **Organização de sistemas de produção**. Florianópolis: Insular, 1998. 216p.

EDUVIRGIS, J. R. **O profissional bibliotecário como gestor de unidades de informação. 2013**. Disponível em: <[http://rabci.org/rabci/sites/default/files/O%20PROFISSIONAL%20BIBLIOTEC%C3%81RIO%20COMO%20GESTOR%20DE%20UNIDADES%20DE%20INFORMA%C3%87%C3%83O\\_0.pdf](http://rabci.org/rabci/sites/default/files/O%20PROFISSIONAL%20BIBLIOTEC%C3%81RIO%20COMO%20GESTOR%20DE%20UNIDADES%20DE%20INFORMA%C3%87%C3%83O_0.pdf)>. Acesso em: 15 out. 2017.

FARIAS, G. B. **O bibliotecário - gestor da informação: representações do segmento imobiliário sobre competências**. 2007. 190 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação)- Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2007.

FARIA, Sueli et al. Competências do profissional da informação: uma reflexão a partir da Classificação Brasileira de Ocupações. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 34, n. 2, p. 26-33, maio 2005. Disponível em: <[www.ibict.br/cienciadainformacao/](http://www.ibict.br/cienciadainformacao/)>. Acesso em: 04 fev. 2019.

FERREIRA, L. A. **Bibliotecas universitárias brasileiras: análise de estruturas centralizadas e descentralizadas**. São Paulo: Pioneira, 1980.

GIANESI, I. G. N.; CORRÊA, H. L. **Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente**. São Paulo: Atlas, 1994. 233p.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOLDHABER, G. H. **Comunicación Organizacional**. México, Editorial Diana, 1991.

HEERMANN, V.; COSTA, M. D.; MATIAS, M. As bibliotecas universitárias e seus paradigmas: a missão, o ensino, a pesquisa, os custos, o pessoal. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 11., 2000, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: UFSC, 2000. 1 CD-ROM.

HERNON, P.; ALTMAN, E. **Service quality in academic libraries**. Norwood: Ablex Publishing Corporation, 1995.



LE COADIC, Y. F. **A Ciência da Informação**. Trad. Maria Yeda F. S. de Filgueiras Gomes. Brasília, DF: Briquet de Lemos, 1996.

LEMOS, A. A. B.; MACEDO, V. A. A. A posição da biblioteca na organização operacional da universidade. **Revista da Escola de Biblioteconomia da UFMG**, 1974. Disponível em: [http://www.brapci.inf.br/\\_repositorio/2011/04/pdf\\_d41a265530\\_0016328.pdf](http://www.brapci.inf.br/_repositorio/2011/04/pdf_d41a265530_0016328.pdf). Acesso em: 13 jan. 2019.

LIMA, E. **A biblioteca no ensino superior**. Brasília: CAPES, 1978.

LIRA, R. A.; VALE, M. M.; BARBALHO, C. R. S. Padrões de recursos humanos para o sistema de bibliotecas da universidade federal do Amazonas. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 18., 2014, Belo Horizonte. **Anais eletrônicos...** Belo Horizonte: [s.n.], 2014. p. 1-17. Disponível em: <<https://www.bu.ufmg.br/snbu2014/wp-content/uploads/trabalhos/484-2318.pdf>>. Acesso em: 07 fev. 2019.

LOVELOCK, C. H. **Product plus**: produto + serviço = vantagem competitiva. São Paulo: Makron Books, 1995. 476p.

\_\_\_\_\_; WRIGHT, L. **Serviços**: marketing e gestão. São Paulo: Saraiva, 2001. 416p.

LUBISCO, N. M. L. **Biblioteca universitária brasileira**: elementos para o planejamento, avaliação e gestão. Salvador: EDUFBA, 2011.

LUCK, E. H. et al. A Biblioteca Universitária e as diretrizes curriculares do ensino de graduação. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, Florianópolis, 2000. **Anais...** Disponível em: <<http://snbu.bvs.br/snbu2000/docs/pt/doc/t024.doc>>. Acesso em: 13 jan. 2019.

MARCONI, M. A. et al. **Técnicas de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

MIRANDA, A. **Biblioteca universitária no Brasil**: reflexões sobre a problemática. Texto original apresentado no 1º SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITARIAS, em Niterói, de 23 a 29 julho de 1978. Editado como folheto pela CAPES no mesmo ano e distribuído às universidades brasileiras, 2006.

NEVES, G. L. C.; SOUZA, N. A.; OLIVEIRA, E. R. Aplicativos de gestão de bibliotecas e a utilização dos pilares do CRM. In: ENCONTRO NACIONAL DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 6., 2006, Salvador. **Anais eletrônicos...** Salvador, 2006. Disponível em: <[http://www.cinform.ufba.br/vi\\_anais/docs/GuilhermeNiColeElaineGestaoBibliotecas.pdf](http://www.cinform.ufba.br/vi_anais/docs/GuilhermeNiColeElaineGestaoBibliotecas.pdf)>. Acesso em: 20 out. 2017.

OLIVA, E. C. **Novo controlador?**: práticas adotadas na gestão de pessoas. Rio de Janeiro: FGV, p. 43, 2003.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia, práticas. 28. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 335p.

PEREIRA, E. C. Metodologias para gestão da informação. **Transinformação**, Campinas, v. 15, n. 3, p.303-318, set./dez. 2003.

PINTO, A.; MOREIRO GONZÁLEZ, J. O profissional bibliotecário como gestor de pessoas 10.5007/1518-2924.2010v15n29p52. **Encontros Bibli:** revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação, Florianópolis, v. 15, n. 29, p. 52-65, maio 2010. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/eb/article/view/1518-2924.2010v15n29p52/19541>>. Acesso em: 24 nov. 2017.

PIRES, R. A. **Sistemas de Gestão da Qualidade** – Ambiente, Segurança, Responsabilidade Social, Indústria, Serviços, Administração Pública e Educação. Lisboa: Edições Sílabo, 2012.

PROENÇA, T. A. **O Processo de Certificação de um Sistema de Gestão de Qualidade e Ambiente - Hotel Tryp Coimbra** (Relatório de Estágio Curricular, Universidade de Coimbra, Coimbra, Portugal). 2011. Disponível em: <<https://estudogeral.sib.uc.pt/handle/10316/17888?mode=full>>. Acesso em: 17 jan. 2018.

RESENDE, E. **O livro das competências**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em Administração:** guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações de estudo de caso. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SANTOS, L. C. **Projeto e análise de processos de serviços:** avaliação de técnicas e aplicação em uma biblioteca. 2000. 110 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

SHOSTACK, G. L. Designing services that deliver. **Harvard Business Review**, v. 62, n. 1, p. 133-139, Jan./Feb. 1984.

SILVA, M. A. **Desenvolvimento e implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade**. 2009. 154f. Dissertação (em Engenharia e Gestão Industrial) - Universidade de Aveiro, Aveiro, Portugal, 2009. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10773/1715>. Acesso em: 18 jan. 2018.

SILVA, J. C. **O estilo de liderança dos bibliotecários de Brasília**. 2009. . 169f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) - Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação, Universidade de Brasília, 2009. Disponível em: <[http://www.repositorio.unb.br/bitstream/10482/4944/1/2009\\_JanainaCostaSilva.pdf](http://www.repositorio.unb.br/bitstream/10482/4944/1/2009_JanainaCostaSilva.pdf)>. Acesso em: 09 jan. 2018.

SILVEIRA, J. G. Gestão de recursos humanos em bibliotecas universitárias: reflexões. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 38, n. 2, p. 126-141, maio/ago. 2009.

STRAUSS, A.; CORBIN, J. **Pesquisa qualitativa:** técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada. (Tradução Luciane de oliveira da Rocha). 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2008. 288p.

TARAPANOFF, K. (Org.). **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: Ed. da Universidade de Brasília, 2001.

TARAPANOFF, K. Planejamento de e para bibliotecas universitárias no Brasil: sua posição sócio-econômica e estrutural. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 2., 1981. Brasília. **Anais...** Brasília: CAPES, 1981, p. 9-35. Disponível:

<http://www.dominiopublico.gov.br/download/texto/me001627.pdf#page=17>. Acesso em: 14 jan. de 2019.

TEIXEIRA, H. J.; SALOMÃO, S. M.; TEIXEIRA, C. J. **Fundamentos de Administração: a busca do essencial**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

TORQUATO DO REGO, F. G. **Tratado de comunicação organizacional e política**. São Paulo, Pioneira Thomson Learning, 2002.

VALENTIM, M. L. P. (Org.). Formação: competências e habilidades do profissional da informação. In: \_\_\_\_\_. **Formação do profissional da informação**. São Paulo: Polis, 2002. p. 117-132.

VERGUEIRO, W. C. S.; CARVALHO, T. Indicadores de qualidade em bibliotecas universitárias brasileiras. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE BIBLIOTECONOMIA E DOCUMENTAÇÃO, 19., 2000, Porto Alegre. **Anais...** Porto Alegre: Associação RioGrandense de Bibliotecários, 2000. CD-ROM.

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO  
CURSO DE BACHARELADO EM BIBLIOTECONOMIA E DOCUMENTAÇÃO**

Esse questionário faz parte da pesquisa “OS PROCESSOS GERENCIAIS DESENVOLVIDOS PELOS BIBLIOTECÁRIOS GESTORES EM BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, realizada pelo acadêmico Abraão Santana de Matos, do curso Biblioteconomia e Documentação, sob orientação da Profa. Dra Martha Suzana Cabral Nunes, do Departamento de Ciência da Informação da Universidade Federal de Sergipe, a qual pretende analisar os processos gerenciais do bibliotecário gestor nas bibliotecas universitárias. Obrigado por sua contribuição a essa pesquisa!!

### Questionário

CRITÉRIOS DE ANÁLISE	ESCALA				
DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL DO PONTO DE VISTA DO ÓRGÃO COORDENADOR (OC) DO SISTEMA DE BIBLIOTECAS	Muita frequência	Frequentemente	Ocasionalmente	Raramente	Nunca
1) O Órgão Coordenador (OC) depende organicamente da reitoria ou de uma pró-reitoria (ou órgão equivalente)?					
2) O OC está inserido no plano da IES, em qual se norteia sua missão, participa do processo de planejamento institucional?					

3) O OC participa da deliberação sobre o orçamento destinado ao sistema de bibliotecas na instituição?					
4) O OC exerce o controle interno das receitas e as despesas das unidades do sistema?					
5) O OC possui estrutura e infraestrutura para captar e gerenciar recursos externos e internos de projetos ou outras atividades que favoreçam o seu autofinanciamento?					
Há algum comentário ou algo a acrescentar que não foi perguntado sobre esse critério?					
<b>PLANEJAMENTO E AVALIAÇÃO (Refere-se ao modelo de gestão, à prática de planejamento e ao sistema de avaliação).</b>					
1) O modelo de gestão do OC se norteia em uma missão adequada à missão institucional e a partir dela elabora seu plano estratégico de trabalho, com objetivos e metas estabelecidos devidamente orçados?					
2) O OC conta com um regimento interno e uma estrutura organizacional definida e adequada à sua função com relação à IES?					
3) O OC trabalha em rede eletrônica com as Bibliotecas Setoriais e dispõe de um banco de informações gerenciais (BIG) ou software para o gerenciamento da coleção e dos serviços para atender às demandas do sistema de coleta de dados?					
4) O OC conta com um setor específico (ou unidade organizacional) de planejamento e avaliação, seu pessoal tem formação adequada para este fim ou conta com o apoio ou assessoria de uma Comissão de Planejamento ou de Biblioteca?					
5) O OC conta com um sistema de avaliação de desempenho das bibliotecas da IES, registrando em uma política com instrumentos específicos, tais como: princípios e critérios, sistema de coleta de dados e respectivo BIG, sistema de indicadores e padrões, modelo definido de relatório, manuais de procedimento e relatório de análise crítica de desempenho?					
6) O sistema de bibliotecas conta com mecanismos formais de comunicação interna, tais como: quadros de avisos, boletins informativos, ramais telefônicos, telefax, correio eletrônico, intranet?					

Há algum comentário ou algo a acrescentar que não foi perguntado sobre esse critério?					
<b>PESSOAL (Refere-se ao controle do pessoal no que diz respeito à gestão dos processos de interesse da IES e do próprio servidore trata dos programas de educação continuada, considerando os objetivos, as necessidades, as demandas e a inovação do sistema de bibliotecas).</b>					
1) O OC tem conhecimento do quantitativo de pessoas alocadas por categoria, função e titulação?					
2) A formação do pessoal do sistema de bibliotecas está em consonância com as suas funções desenvolvidas?					
3) O sistema de bibliotecas mantém uma proporção de pessoal segundo o número de usuários conforme segue: 1 bibliotecário/400 a 500 alunos 1 auxiliar de biblioteca até 500 alunos 1 bibliotecário-chefe/setor do OC e das bibliotecas setoriais 2 estagiários/bibliotecário para os serviços ao usuário e apoio aos serviços técnicos.					
4) O plano estratégico do OC inclui um programa de formação para todo o pessoal por categoria funcional, em consonância com os objetivos estabelecidos e/ou com as necessidades diagnosticadas? Conta com dotação orçamentária específica para tal?					
5) O plano estratégico do OC conta com dotação orçamentária específica para realizar um programa de formação para todo o pessoal por categoria funcional?					
Há algum comentário ou algo a acrescentar que não foi perguntado sobre esse critério?					